مهارات

التخطيط السياحي

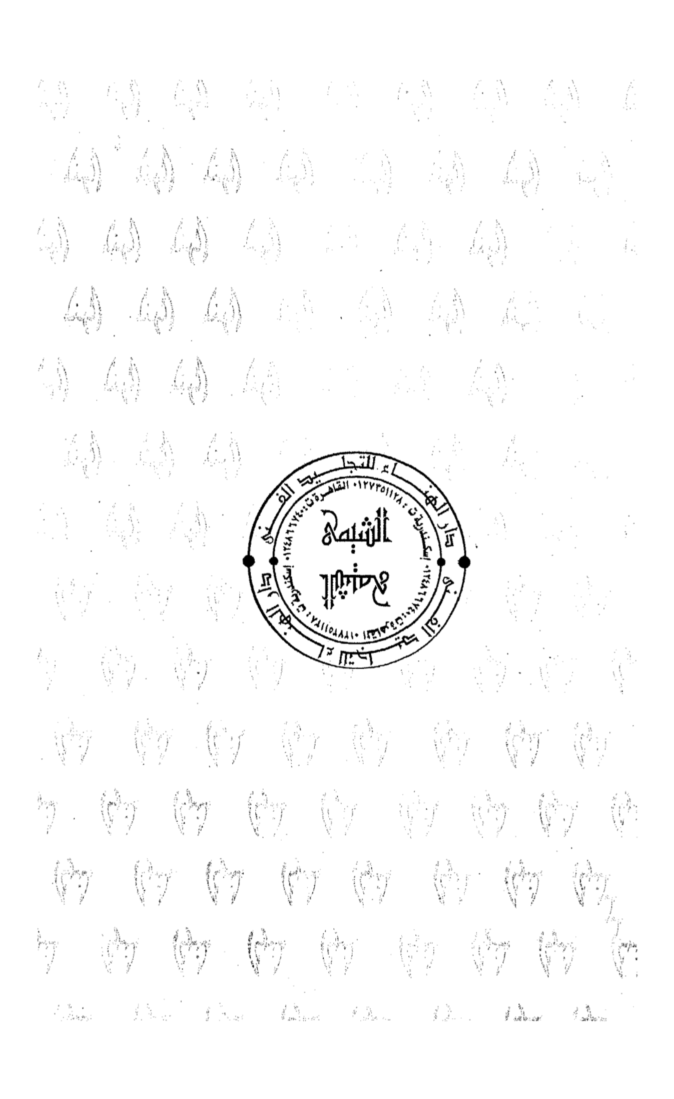


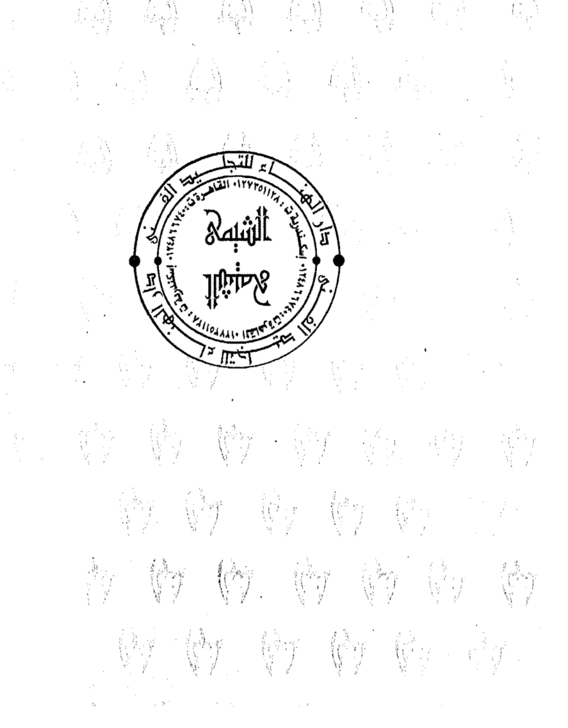
الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي

٢٠٠٨-٢٠٠٩




الشيمي
القاهرة ت: ٠١٢٧٣٥١١٢٨٠


الشيمي
القاهرة
إسكندرية

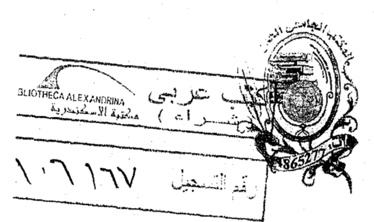
مهارات التخطيط السياحى

مهارات
التخطيط السياحي

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي

2009 ـ 2008



رقم الإيداع : 2007/5985
رقم الدولي : 0-042-379-977


﴿ وَمَا بِكُم مِّن نِّعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ثُمَّ إِذَا
مَسَّكُمُ الضُّرُّ فَإِلَيْهِ تَجْأَرُونَ ﴾
صدق الله العظيم

تقديم

السياحة ظاهرة من الظواهر الإنسانية التى نشأت منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها. فمنذ أزمان طويلة والإنسان فى حالة دائمة بين السفر والتنقل بحثاً عن أمنه واستقراره سعياً وراء رزقه ومعاشه .. ولقد تحولت ظاهرة انتقال الإنسان لتحقيق رغباته واحتياجاته وشئون حياته إلى ظاهرة اجتماعية وثقافية هدفها المتعة والراحة والثقافة والاستجمام.

* غير أنه لا يجب النظر إلى السياحة على أنها نوعاً من الرفاهية بل يجب اعتبارها عنصراً مهماً فى تواصل المجتمع وتضامن الأسرة الدولية. فتجربة الغير تثرى فينا ينابيع المعرفة وتعمق مفهومنا لعالمية المجتمع الإنسانى.
* فلقد لوحظ أن الدراسات السياحية والفندقية ليست فى واقع الأمر موضوعاً نظرياً يخضع فى بيان مضمون أى شروط أو أركان أو قواعد قانونية مرسومة أو مسئولة ولكنه وقبل كل شىء موضوع عملى يخضع للتجربة والتطبيق.
* ومع ذلك فإنه لا يمكن لأى مجهودات أو أنشطة فى المجال السياحى أن تنجح إلا بوجود استراتيجيات مناسبة وعلى المستوى التسويقى خصوصاً. ذلك أن التخطيط السليم بعناصره المختلفة هو الضمانة الأكيدة لوجود السياحة كنشاط إنسان من جهد وكرافد اقتصادى من جهة أخرى.

ولا شك أن التخطيط السياحى يخدم عمليات التنبؤ بالمستقبل مع تحديد الأهداف المثالية والثابتة كما يجب الاهتمام بأنواع الخطط تبعاً

لدرجات الشمول والبعد الجغرافى ولابد أن يراعى المخططون الواقعية والشمول والتكامل والنتاج وإطراد التنمية الاقتصادية وتقدير الظروف الخارجية مع مراعاة عوامل التنسيق والمرونة والتجدد كما أن التسهيلات التى توفرها الدولة من حيث التنسيق والتشريع والتمويل والتسويق والإدارة .. أمر فى غاية الأهمية لضمان نجاح النشاط السياحى.

ومن هذا المنطلق أقدم هذا الكتاب إلى كل المهتمين بشئون السياحة فى كل مكان. حيث أنه يضم بعض الجوانب الأساسية التى ترتبط بعلم السياحة.

وأخيراً أسأل الله العلى القدير أن أكون قد وفقت خيرا .

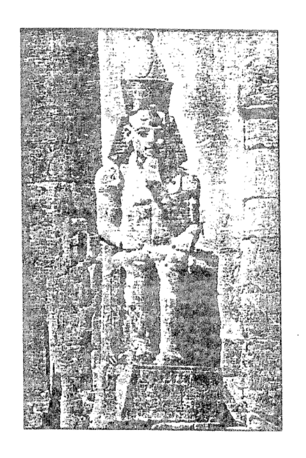
د. هبة الله   أ.د. محمد الصيرفى

٠١٢ /٣٦٩٥٨٧١

الفصل الأول

السيـاحة

المفهوم والمبادئ والأسس



الفصل الأول
السياحــة
المفهوم والمبادئ والأسس

مفهوم السياحــة

المدخل الوحيد لتعريف السياحة هو من خلال تعريف السائح وما يقوم به من نشاط وعلاقات خلال رحلته المؤقته ، خارج محل إقامته المعتادة ، ولفظ Tourism مـشتق مـن لفـظ Tour ويعنـى فى الإنجليزية رحلة يقوم بها الفرد ويعـود إلى نفـس الـنقطة التى بدأ منها — أي رحلة دائرية مع التخطيط لزيادة عدة أماكن من اجل العمل أو المتعه أو التعليم ، كما تعرف السياحة Tourism بأنها ممارسة السفر من أجل الاستجمام . وقد تعنى كلمة Tour رحلة تبدا من المنـزل وتنتهى إليه ، ويتم خلالها زيادة عدة أماكن يتم تنظيمها . والسائح هو الشخص المسافر من أجل المتعة ، وفى معنى ثالث لكلمة Tour أنها عبارة عن رحلـة يـتم خلالها زيارة عدة أماكن تشكل اهتمام الزائر . والسياحة هى السفر من أجل المتعه خلال العطلات ، والسائح هو الشخص المسافر من اجل المتعه ،

وفـى المعجـم الوسيط تعنى السياحة التنقل من بلد لآخر طلبا للتنزه او الاستطلاع والكشف ، أما السائح فهو المتنقل فى البلاد لنفس الأغراض السابق ذكرها .

ومـن التعـريفات المعاصـرة فـى التـسعينات تعـريف مؤتمر أوتادا بكندا حـيث ذكـر أن الـسياحة هـى الأنشطة التى يقوم بها الشخص إلى مكان خارج بيئـته المـتعاد لـمدة زمنـية دون أن يكـون غرضـة من السفر داخل مكان الإقامة الكـسب ، ويـستبعد الهجرة المؤقته لممارسة أنشطة الكسب ، وقد اقترح المؤتمر الأخـذ بتعـريف محدد للسائح فالسائح هو الذى يسافر لبلد غير الذى يقيم فيه

بـشكل معـتاد ولمدة لا تقل عن ليلة واحدة ولا تزيد عن عام ، ولا يكون الغرض الأساسي ممارسة أنشطة كسب .

نختـتم التعاريف بالقول بأن: السياحة ظاهرة اجتماعية تشمل انتقال شخص أو أشخاص من محال إقامتهم المعتادة إلى أماكن أخرى داخل دولهم ، وهـذه هـى الـسياحة الداخلـية ، أو خـارج حـدود دولهم وهذه هى السياحة الخارجـية الدولية ، والسياحة ظاهرة إنسانية تتصل بالجانب النفسى للسائح الـذى يفـضل زيـارة دولة معينه دون أخرى ، والسياحة مظهر للتغير فى حياة الـسائح وهـروبة مـن البيـئة الاجتماعية الطبيعية إلى بيئة أخرى بغرض تجديد القيمة النفسية والمعنوية وإعادة التوازن العقلى والعاطفى .

ومـن ذلـك يمكـن القـول بأن عناصر تكوين الظاهرة السياحية هى : — عنـصر حركى : وهو الانتقال من مكان إلى اخر — وعنصر ساكن : وهو الإقامة فـى الـمنطقة المخـتارة وعنـصر الإنسان ، وهو فاعل حركتى الحركة والحضارية وعناصـر التـسهيلات والخـدمات السياحية وعناصر التنظيم والإدارة والنقل. ونحـن بذلك نجمع بين السياحة كظاهرة اجتماعية وكونها مركبة مثل : النقل والفـنادق ونـشاط منظمـى الـرحلات وشـركات السياحة وصناعة العاديات وغير ذلـك ، باعتـبار ان هـذه الصناعة والأنشطة متصلة ببعضها بقصد التكامل، كى تنتج كلا واحدا هو العرض السياحى.

وذلك يعنى ان السياحة نشاط خدمى من جهة العرض يقوم على تآلف عديد من الصناعات التى تنتج خدمات غير متجانسة ، ولكنها تتآلف معا لكى تحـدث الإشـباع للـسائحين ، ويلاحـظ أن المنتج السياحى عبارة عن مجموعة خدمات متكاملة ، لذلك تعتبر السياحة من الصناعات التى يقوم فيها المستهلك بالانـتقال بنفـسه إلى المنتج فـى مكانـه والمنـتج السياحى هد يتمثل فى عوامل الجـذب السياحية الطبيعية والتاريخية والأثرية والتى لا تباع إلا من من خلال الـسياحة فعـوامل الجـذب لا تـدر عائـداً بطبيعتها إلا إذا بيعت مع الخدمات

والتسهيلات خلال مشروعات البيئة الأساسية ووسائل الاتصال والامن ومنشآت الاقامة كالفنادق وغيرها ، ومشروعات النقل السياحى والمنشآت السياحية والتروحية ، وهذا يتطلب رسوخ أقدام السياحة كأداه فعاله من ادوات التنمية الاقتصادية بوجه خاص .

وتتميز السياحة عن سائر الصادرات بسمة جوهرية : ذلك أن المستهلك يأتى إلى البلد المستقبل جالبا للعملات الحرة ، ومن ثم لا بد فى أى تحليل يجرى للأقتصاد السياحى من توجيه الاهتمام إلى مشكلات النقل والتوزيع وتعتبر السياحة معينا للمزج والاتصال الثقافى والحضاري الذى يساعد على صياغة الشخصية الإنسانية وتقليل المسافات الاجتماعية بين الشعوب ، كما أن السياحة تمثل رافدا من روافد الطلب على طاقات وقدرات العمل فى فنون الإدارة والتنظيم والتنقيب والتشييد والعمارة والبناء والنقل والتجميل والفنون التطبيقية والشعبية والصناعات اليدوية والزخرفية والعلاقات العامة والاتصال والخدمات الاجتماعية ، لذا تحتسب السياحة من مؤشرات النهضة والتقدم .

عناصر الجذب السياحى

هناك عشرة عناصر أساسية للجذب السياحى هى[1]:

١- الطقس الجميل : المتميز بدفئه وشمسه والساطعة ، لكونه وسيلة من أهم وسائل الجذب لمنطقة ما سياحياً والطقس الجميل يضفى على الإجازة الترويحية بهجة ، ولذا فإن أعداداً كبيرة من الأوروبيون ومن الدول الاسكندنافية يستهويهم دول البحر المتوسط ولا يجذبهم إليها شئ مثل ما يوعدون به من التمتع بشمس ساطعة على مدى أيام متلاحقة ، ودول مثل أسبانيا وإيطاليا واليونان فى أوروبا وولايات مثل كاليفورنيا وفلوريدا فى الولايات المتحدة ومصر ولبنان والمغرب وتونس فى الشرق الأوسط فى استطاعة هذه الدول ضمان طقس جميل فى الصيف والشتاء ، ولذا صارت من المناطق السياحية الهامة . وهناك مناطق المناخ الشتوى الجاذب مثل فلوريدا فى الولايات المتحدة وجزر باهاما، ومناطق أخرى كثيرة بسبب مناخها المنعش اللطيف صارت مناطق لها إمكانيتها السياحية ، والسياح يجمعون على مدح جمالها وألوانها وأشكالها مثل : سواحل البحر الأحمر وبعض مناطق سيناء الجنوبية ، وهى فى الصيف كما فى الشتاء ، وإنها أماكن مثلى لقضاء الإجازات ، ولابد أن تكون هناك عوامل جذب إضافية خلافا لوفرة الشمس كأماكن الإيواء والخدمات والنقل والمطاعم ..الخ .

٢- المناظر الطبيعية : لعل المناظر الطبيعية الجذابة تعد ثانى أهم العوامل فى السياحة فمناظر الجبال الخلابة والمناظر الساحلية ، ومناطق البحيرات لها سحرها القوى، كما أن الكثير من الوديان والأودية التى تتكاثر بها الأنهار والخضرة الجميلة والغابة ومساقط [illegible] والجبال والكهوف هى مصادر عظيمة للاستمتاع عند كثير من السياح، وفى سواحل البحر الأحمر

---

(1) عبد الفتاح غنمية – التخطيط السياحى – دار الفنون العلمية – الإسكندرية – ص ٢٧٠.

نجد أن المسطح المائى يزخر بالشعاب المرجانية التى تحقق له الحماية والتى تنتشر الصخور بأشكالها وألوانها ، حيث يسعى إليها السياح المغرم ..... برياضيات الغطس ، وتبدو مياه البحر الأحمر صافية باستمرار وتضيف المائية المتنوعة فى الشكل واللون جمالا إلى جمالها ، وإذا أضفنا إلى ذلك الأعماق ، فإن ذلك يشجع على ممارسة صيد الأسماك والغطس والتصوير الماء ، والتجديف وسباق الزوارق واليخوت .

٣- **البنية التحتية :** تتعلق بالتجهيزات والإنشاءات التى تسمح للسائح بالبقاء فى منطقة الأجازة فى ظروف مريحة ، وأهمها شبكات الطرق والصرف الصحى والمياه ومحطات توليد الطاقة ووسائل الاتصال السريع ، ومراكز الإسعاف والصيانة ، وأماكن وقوف السيارات والعلامات الإرشادية ، وبدون هذه التسهيلات فإن السائح يواجه مشاكل عديدة ، وهذه البنية التحتية تتطلب استثمارات ضخمة ، إلا أنها تؤتى أكلها بعد ذلك لكونها من عوامل الجذب .

٤- **البنية الفوقية للإقامة :** توفر مناطق الجذب السياحى أنواع مختلفة من خدمات الإقامة ، ويتطلب الأمر أن تكون هذه الخدمات على المستوى الذى يحقق رضاء السائح بدرجات متفاوتة بالإضافة إلى المنتجعات والموتيلات والشقق المفروشة والمخيمات وبيوت الشباب ... وتجذب كل نوع من هذه الخدمات شريحة محددة من السياح ذوى الخصائص والاحتياجات المتباينة ، ولابد أن يكون هناك توازن بين الطاقة الفندقية والطلب الفندقى يكون التوازن بالنسبة للنوعية والأسعار ، وأن يكون تصنيف الفنادق يتطابق مع التصنيف المتعارف عليه دوليا ، وطبقا لمعايير تأخذ فى الحساب الموقع ومساحة الغرف ومستوى التأثيث والتجهيزات ونوعية التسهيلات .

وفـى بعـض الحـالات فإن التسهيلات التوفرة فى فندق نتيجة تواجده فـى منطقة لهـا طبـيعة خاصـة ، تـصبح هـذه التسهيلات أكثر أهمية بالنسبة للنـزيل مـن تجهيـزات الفـندق نفسه ، فمراكـز الغـوص تحـت الماء فى البحر الأحمـر وسـيناء الملحقـة بفـندق أو منتجع تقع فى منطقة تشتهر مياها بالأنواع الفـريدة الأسمـاك والأعـشاب البحـرية، مـثل هـذه المراكـز تعتـبر في نظر هواة الرياضـة تـسهيلات أساسية تفـوق فـى أهميـتها ما يقدم لهم داخل الفندق من ديكـورات وأثـاث ، وبالمـثل فـإن منـتجعاً للاسـتـشفاء فـى العـين السخنة وفى الغـردقة لـن يـتمكن مـن جـذب لعمـلاء، إلا توفـرت بـه الأجهزة والتسهيلات الأخـرى المـتطورة لعلاج بعض الأمراض تحت إشراف أطباء متخصصين، ويزيد الإقـبال علـيه إذا مـا تواجد فى منطقة بها عيونا كبريتية أو مزايا أخرى ثبتت فعاليتها فى التخلص من أمراض معينة.

٥- **وسائل الترفيه** : تعد التيـسيرات لمارسة رياضة السياحة وركوب القوارب والترويـج والتـسلية والـرقص .. تعد مظهراً هاماً لأى منتجع بحرى ولكل مركـز سـياحى، وسبل أو وسـائل الترفـيه إمـا **طبـيعة** : مـثل الشواطئ والـسياحة وصـيد الأسماك وفرص التسلق ومشاهدة المناظر الطبيعية ، وإما **صـناعية** : بـيد الإنـسان مـثل الـشواطئ الـرملية المجهـزة والمحمـيات والحدائـق والملاعـب والمـسارح ودور اللهـو والأوديـة الـرملية والـشواطئ العريـضة والـرمل الـناعمة والأحـزمة الكثبانـية، وفـى العادة فيمن يقضى أجازتـه انـه يـتطلب بـوجه عـام، وبـصورة متـزايدة تيـسيرات للاستمتاع والترويح بمعـيار أكبر، يتمثل فى المتنزهات العامة والمسارح ودور السينما وقـصور اللهـو ، ومصاعد نقل هواة الانزلاق، وغير ذلك وقد صار اختلاف أذواق الـناس ورغـباتهم أكثـر تعقيداً ، وعلى كل منتجع أن يواكب الزمن ويهيئ سبل الترفيه المتشمية مع العصر ، ومع متطلبات السياح .

٦- مظاهر تاريخية وثقافية : إن لمظاهر الاهتمامات التاريخية والثقافية جذباً قوياً عند كثير من السياح فأهرام مصر التى لا مثيل لها ، ومعابد الكرنك والآثار الفرعونية بالأقصر ، والأطلال الشهيرة فى كل ربوع الوجه القبلى والجيزة ، والقلاع والكنائس والمعابد والمساجد الشهيرة والقصور الفخمة وقاعات الفن والمهرجانات الموسيقية الخاصة بالفنون الشعبية والفلكولور وغيرها من المبانى الأثرية والمعمارية ذات الخلفية التاريخية أو الطراز المعمارى الفريد، كلها تجذب من يأتون إليها، ولها سحرها الغريب على الغالبية العظمى من رواد السياحة الثقافية ، وكثير من الدول وبخاصة تلك التى لا تزال فى أولى مراحل تطور صناعة السياحة تستغل تراث ماضيها التاريخى كوسيلة جذب رئيسية للسياح مثل اليونان والهند واليابان . كما أن المتاحف التى تضم القطع الأثرية واللوحات الفنية القديمة وألوان الثقافة والعلوم والفنون تحظى بالأولوية فى البرامج السياحية . وقد ترجع المكانة المتميزة للإقليم إلى أحداث تاريخية وقعت فى المنطقة فصحراء سيناء قد شهدت نزول الوصايا العشر على النبى موسى عليه السلام ، وبالمثل فإن الطريق الذى سلكته العائلة المقدسة فى رحلتها عبر مصر يضفى بعداً خاصاً وقوة جذب كبيرة لعرض مصر السياحى ، ولا شك أن آثار الحضارات المصرية القديمة واليونانية والرومانية والقبطية والإسلامية والتى هى من صنع الإنسان ، تعتبر من أشهر عوامل الجذب ، ولا يمكن تصور رحلة سياحية يقوم بها فرد أو مجموعة إلى مصر دون أن تكون هذه المواقع هى الدافع الرئيسى للزيارة أو إحداها على الأقل ، وهناك الأحداث الخاصة التى تدخل ضمن العرض السياحى لبعض الدول ، وقد يكون ذلك بصفة منتظمة طوال العام أو فى مواسم أو فترات محددة ، وتشمل هذه اللأحداث مناسبة ثقافية أو رياضية أو ترفيهية كسباق الرالى الذى يجذب أعدادا لا حصر لها السائحين من

الأجانب هواة السباق ، ومثل مهرجان أوبريت عايدة بالأقصر من العوامل الهامة لجذب السياحى ، ولذا تهتم كثير من دول العالم السياحية بمهرجانات الفولكلور والغناء والموسيقى والمسرح لدورها السياحى البارز .

٧- وسائل الوصول "النقل" : مناطق الجذب السياحي أيا كان نوعها تكون قليلة القيمة لو كانت مواقعها لا يسهل الوصول إليها بوسائل النقل العادية، ولذا فإن قصور تيسيرات النقل السريع هى أكبر معوق للسياحة بصورة واضحة ، وقد تبين أن الافتقار إلى أية طرق عمومية ممهدة وصالحة لقيادة البارات لا تشجع الكثيرين من السياح على السياحة ولقد أحدث الطيران ثورة فى الأسفار والنقل، فالأماكن التى لم تكن إلى وقت قريب من المستحيل الوصول إليها لمن كانت أجازاتهم تتعدى أسبوعين صارت اليوم من السهل قطع المسافة إليها بصورة مريحة وسهلة فى بضعة سعات طيران ، وحين وجدت شبكة طيران ممتازة ينعم السياح بسهولة الوصول إلى المناطق والمكتشفة والجاذبة للترفيه السياحى.

وتشمل وسائل النقل بالمثل على البواخر السياحية والتجارية والسكك الحديدية والأتوبيسات والسيارات المكيفة ، وتتفاوت أهميتها نتيجة عوامل الجغرافى والمساحة وتشعب عوامل الجذب السياحى إليها، ومن ناحية أخرى فإن توفر شبكة مواصلات كافية وعلى مستوى ملائمة يعتبر شرطاً أساسية لتنشيط حركة السياحة .

ونظراً لأن المطارات والموانى البحرية تمثل واجهة الدولة الحضارية فإن النظرة العلمية المعاصرة فى التنمية السياحية تأخذ فى الأعتبار التصميم والتوسع لعشرات السنين لمواجهة حركة السفر ولتوافر كل أسباب الراحة والتسهيلات منذ وصول السائح ولحين مغادرته للمطار أو الميناء . ويشمل ذلك قاعات الانتظار والمطاعم والكافيتريات والمحال التجارية ومراكز العلاج ووسائل

الاتـصال الدولـية ودورات المـياه والبـنوك . ومـراعاة المرضـى والمـتقدمين الـسن والسلالم المتحركة والمصاعد وروابط الاتصال المتحركة ، وغير ذلك .

٨- عـوامل البيـئة الاجتماعـية : يمـثل سـكان الأقاليم نقطة جذب سـياحي يمكـن ان تحقـق نـتائج لها قيمتها . إذا ما استغلت بطريقة مناسبة ، فقد أدى التطور الكبير فى وسائل الاتصال الجماهيرية وخصوصا التليفزيون إلى إثـارة الـرغبة لدى قطاع عريض من السياح فى التعرف على أسلوب حياة سـكان بعـض المـناطق حيث أنهم يمثلون البعد الإنسانى البيئى للسياحة ، وعلـى ذلـك تطـرح شـركات ووكـالات الـسياحة أنمـاط مـن الرحلات يتم خلالهـا اخـتلاط الـسائح بالمواطـنين عـن طريق زيارة الحياء الشعبية وفى مـنازلهم للاسـتزادة مـن المعـرفة بالتقالـيد وعاداتهم ، كلما توفر للمواطنين أسـلوب حـياة يتميـز بالأصالة والتمسك بالتقاليد المتوارثة كلما زاد الإقبال علـى زيـارتهم فـى مواطـنهم وخاصـة فـى الـدول النامية ، ومن أمثلة هذه البرامج زيارة سكان الواحات والبدو فى الصحراء فى سيناء وسيوة وجنوب الـوادى وتتـضمن الزيارة قضاء ليلة أو ليلتين فى المنطقة للتعمق فى المعرفة والثقافة . .

٩- سـد الحاجـات : سـد الحاجـات عـبارة واسـعة تـستخدم لتشمل الطعام والإقامـة فـى شـقق - أكـواخ - قرى سياحية - منتجعات .. واستخدام سـيارات السياحة المتنقلة أو إقامة المنتجعات المزودة بالماء ووسائل الطهى الجـيد ودورات المـياه النظـيفة ، والواقـع أن أعـداد كـبيرة مـن الـسياح يتوجهون إلى بقعة معينة لا شئ إلا لأن بها فندقا ممتازا يقدم طعاما ممتازاً وغـرفة مجهـزة وتيـسيراته ممـتازة ، وتشتهر كثيراً من الدول المتقدمة فى مجال السياحة مثل سويسرا والنمسا وهولندا بجودة طعامها وراحة فنادقها ونظافتها ، وينطبق نفس الشئ على المنشآت الفردية .

١٠- **عوامل متنوعة** : هناك عوامل أخرى مختلفة تؤثر فى اختبار للمكان الذى يقصده ، فمن الضرورى أن تكون هناك مكاتب استعلامات ومكاتب وكالات السفر ، والنقل السياحى ، وإلا تكون هناك قيود جمركية وأن تكون هناك الكثير من محلات صرف وتحويل العملات كما أن الضيافة والترحاب والبشاشة من جانب المواطنين فى الدولة المزارة، ستجعل السائح يحس بأنه بين أهله ، وهو أمر يساعد عى الاستمتاع بأجازته ، ولا شك أن هناك المزايا العديدة التى يمكن أن تجنى من انتعاش السياحة وأهمها أن يكون الفرد مؤدبا ويقدم المساعدة للسائح الزائر .

طبيعة السياحة

قبل الحرب العالمية كان السفر للخارج للأغنياء والموسرين ومن عندهم وقت الفراغ وللمتعلمين تعلمياً راقياً من أفراد الدول المتقدمة .. ؤلاء هم من ينعمون بالسفر بقصد التمتع والترويح بمشاهدة الطبيعة الجمالية ورؤية المتاحف والأعمال الفنية ، وكانت الرياضات الشتوية مقصورة على من هم أثرياء.. هذه الجوانب استبدلت فى السياحة بالمفهوم المعاصر فالسائح قادم من بيئة اجتماعية تختلف عن البيئة التى يرغب فى زيارتها ، وتذوقات هذا السائح ورغباته أكثر تنوعاً ، ووقت فراغه محدود، وبعد أن ظهرت السياحة الاجتماعية ، وخلاصتها قضاء المجموعات المهنية أو المؤتلفة لعطلاتها فى أماكن بها منتجعات سياحية وأماكن إيواء زهيدة السعر، صممت تصميما خالصا من أجل تلك المجموعات الكبيرة ومزودة بكل وسائل التسلية والخدمات السياحية والاجتماعية التى يمكن أن تجتذب أعدادا ضخمة من السياح .. ولذا يسافر عدد كبير من الناس إلى الخارج بلادهم ليشاركوا فى أكثر النشاطات إثارة وغرابة مثل نشاطات صيد الأسماك والتزحلق على الماء وسباق السيارات والسباحة تحت الماء ..وما شابه ذلك.

خصائص صناعة السياحة[1]

١- السياحة ظاهرة متعددة الأبعاد لها نشاطات كثيرة ومتنوعة وتسهم كل منها فى خدمة شاملة للسائح وتتطلب بالضرورة جهد وتعاون وسياسة مشاركة وتنسيق بين المراكز السياحية وأصحاب الفنادق ومنظمى الرحلات السياحية .

٢- تتميز السياحة بأداء دور اقتصادي هام فى الدول النامية بشرط الأنشطة الكثيرة والمتنوعة وسلسلة الخدمات والتيسيرات، والترابط مع القطاعات

(١) عبد الفتاح غنيمة – السياحة قاطرة التنمية – بدون ناشر بدون نشر ص ٨٥ وما بعدها .

الأخرى في الدولة من حيث التنمية الشاملة ، والمفروض أن التنمية السياحية القائمة على العلم تحدد حجم الاستثمار[1]. والعوائد المتوقعة على مدى حياة المشروع ولذا فإن كل استثمار في مجال السياحة سيجد الترجمة في زيادة العوائد والإيرادات إذا كانت النظرة إلى الاستثمار من الزاوية السياحية البحتة، إلا أن للاستثمار السياحي جوانب أخرى كثيرة منها على سبيل المثال : تأثيره على الإنتاجية الكلية للدولة ، فمن المعروف أنه توجد خطوط انتاج في بعض الصناعات تخدم بالدرجة الأولى قطاع السياحة ، ومن ذلك بعض الصناعات الغذائية والأثاث والزجاج والفضيات والمفروشات والأنسجة والموكيت والسجاد وغيرها من الصناعات التي تتزايد طرديا مع النشاط السياحي وهذا ينعكس على الدخل القومي .

٣- أساس صناعة السياحة هو الخدمات ، والجانب الأكبر ممن يشتغلون فيها هم من عمالة الدرجة الثالثة في مجالات النقل والتموين والنظافة والمطاعم وأماكن الترفيه والتسلية والخدمات ومحلات بيع العاديات والتذكارات فهي تولد فرص عمل جديدة باستمرار .

٤- تتسم طبيعة السياحة بالديناميكية وتخضع للأفكار المتغيرة الجديدة ويتحكم في أوضاعها العملاء (السياح) ويجب أن تكون على أعلى درجة من الجمال والتنظيم لكي تواءم طبيعة ظروف العملاء القادمين من أجل المتعة والترويح .

٥- قد تتميز بعض المناطق السياحية بأنها موسمية النمط وهذا يعني أن العمل طارئ والبطالة موسمية . وهما مظهرين مميزين لصناعة السياحة في المنتجعات.

---

(1) الاستثمار Investment يعني استعمال المدخرات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في شراء أدوات الانتاج فالاستثمار ، إذن هو تكوين رأس المال العيني الجديد يتمثل في زيادة الطاقة الانتاجية وهو بذلك وزيادة صافية .

وإذا ألقينا الضوء على سياسة مصر السياحة هذه الأيام نجد بعض الملاح والخطوط العريضة التى ترتبط باتجاهات وطبيعة السياحة الدولية من جهة وواقعنا العربى والداخلى من جهة أخرى ، اتجاهات السياحة الدولية نشير إلى أن الأنماط السياحية تتغير من الأسلوب الخاص بزيارة المعالم السياحية التاريخية التقليدية إلى النمط الخاص بالترويح إلى النمط الجامع بين النمطين إلى أنماط متخصصة مثل سياحة المؤتمرات والسياحة العلاجية ، وأى بلد فى العالم يريد أن يكون له موقع سياحى يمكن أن يتأقلم مع هذه الأنماط ، كما بدأت مصر التحرك فى السوق العربى بالتعاون بين شركات السياحة العربية والمصرية والعمل على الاهتمام بالسائح العربى وتوفير كافة الخدمات له مع العمل إلى توثيق كافة الخدمات له مع على توثيق الصلة والتعاون مع أجهزة إعلام السياحة العربية ،كما أن الخطط السياحية تركز للتخفيف من ظاهرة الموسمية التى تتسم بها السياحة العربية ، وتحاول جاهدة بالأسلوب العلمى لكى تتمكن من الحفاظ على حركة عربية مستمرة على مدار العام مع التزايد فى موسم الصيف وذلك يتحقق بأسلوبين : الأول هو التعاون مع القطاع الأعمال المصرى والثانى : التعاون مع قطاع الأعمال السياحى العربى ...ولا شك أن الحركة السياحية العربية تتزايد لاعتبارات كثيرة أهمها العلاقات الطبيعية والايجابية بين مصر والدول العربية كما أن مجريات الأمور المنطقة العربية تؤكد هذا التزايد والاتجاه .

السائح

هو كل شخص لديه وقت فراغ يقوم خلاله برحلة إلى أماكن جديدة بغرض الإقامة المؤقته ، ولكى يتحلل من كل الأعباء المرتبطة بالعمل ، ويصبح حراً يعيش فى حالة استرخاء واستجمام واستمتاع ، باحثاً عن بعض التغيير فى حياته الاجتماعية ويكون مستهلكاً وليس منتجا حتى ولو كان الغرض من الرحلة حضور جلسات أو مؤتمرات أو حضور معرض ، لأنه يحتاج خلال وجوده كافة سبل الراحة المعيشة وكذا الخدمات المتنوعة الأخرى بالإضافة إلى سبل الترفيه . وهو بهذا ينفق من ماله على هذه النواحى ، وكذا الخدمات المتنوعة الأخرى بالإضافة إلى سبل الترفيه . وهو بهذا ينفق من ماله على هذه النواحى ، وكذا مشتر فإن من الصناعات التقليدية والتذكارية والهدايا من البلد المضيف لأهله وذويه ، مما يحدث انتعاشاً وزيادة فى دخول القائمين على الصناعة والتجارة فيها[1].

وقد ظهر اصطلاح سائح فى انجلترا أبان القرن ١٨ للتعبير عن الرحلة التى يتعين على الشاب الانجليزى المهذب أن يقوم بها إلى اليابس الأوروبى إتمام لتعليمه وتثقيفه ، ثم استخدمت فى فرنسا للدلاله على كل شخص يقوم بأى رحلة لتحقيق متعة شخصية ، وامتد استخدام اصطلاح سائح بهذه المعان إلى اللغات الأخرى ، واقتصرت المفهوم على قيام السائح برحلة ليس بغرض اكتساب المال ولكن بهدف الترويح والعناية بالصحة ، ولإشباع الرغبة فى معرفة أماكن جديدة وأشخاص آخرين ، وقد أوصت لجنه خبراء الاحصاء التابعة للأمم المتحدة عام ١٩٥٧ بإقرار تعريف السائحين على الوجة التالى[2].

---

(١) محمود كامل – السياحة الحديثة – القاهرة – ١٩٧٢ – ص٢٦.

(٢) هـ. روبنسون – جغرافية السياحة – ترجمة محبات إمام – جزء أول – دار المعارف – القاهرة – ١٩٨٥ – ص٩٩.

١- الأشخاص الذين يسافرون من أجل المتعة أو الأسباب صحية أو لأسباب خاصة

٢- الأشخاص الذين يسافرون من أجل حضور اجتماعات أو · ثلون نـاحى مختلفة مثل النواحى العلمية والإدارية والرياضية والدينية والسياحية ..ألخ .

٣- الأشخاص الذين يسافرون من أجل العمل والتجارة .

٤- المسافرون فى رحلات بحرية حتى ولو قضوا مدة أقل من ٢٤ ساعة.

٥- من يدخلون دولة معهم أو ليس معهم عقد لتولى وظيفة بها .

٦- الأشخاص الوافدين للإقامة فى دولة أجنبية

٧- الطلاب والدارسون الملتحقون بدراسات محدودة الفترة .

٨- المقيمون فى مناطق الحدود والعابرون للحدود للعمل بدولة مجاورة.

٩- المسافرون المارون عبر دولة ما .

المؤشرات الأساسية للنمو السياحى [1]

تتعدد المؤشرات التى يمكن إن يبنى عليها الحكم فى ازدهار أو كساد قطاع السياحة فى بلد ما مثل إجمالى عدد السائحين وإجمال الليالى السياحية وإجمال العائد السياحى سنويا .. هذا بالإضافة إلى حجم ونوع المنشآت من شركات سياحية وفنادق وعدد الغرف وعدد العاملين فى قطاع السياحة ومدى تنوع الأنشطة السياحية وتنوع جنسيات السياح فيها ..ألخ

وسوف نعرض هنا أهم المؤشرات :

١- إجمالى عدد السياح .

٢- إجمالى الليالى السياحية .

٣- تنوع جنسيات السائحين .

١- إجمالى عدد السياح : يعد مؤشر عدد السائحين من أهم المؤشرات فى تقدير حجم النشاط السياحى فى أى دولة من الدول ، حيث يمكن على أساس هذا المؤشر تحديد مدى إسهام السياحة فى الاقتصاد القومى .

وقد تطور عدد السائحين فى مصر عبر سنوات الماضية فمنذ عام ١٩٩٠ صعودا وهبوطا حسب الأحداث والأزمات التى تعرضت لها السياحة المصرية مثل :

- حرب الخليج ٩٠- ١٩٩١.
- أحداث الإرهاب من٩٢-١٩٩٤.
- حادث معبد الأقصر فى نوفمبر ١٩٩٧ .
- أحداث ١١ سبتمبر الولايات المتحدة الأمريكية ٢٠٠١ .
- الغزو الأمريكى للعراق فى مارس ٢٠٠٣ .
- حادث تفجيرات طابا فى أكتوبر ٢٠٠٤ .

---

(١) د. أحمد مصطفى - سياحة محلية ودوليه - بدون ناشر - بدون سنة نشر - ص ٦٧ وما بعدها .

٢- عدد الليالى السياحية : يشير هذا المؤشر إلى عدد الليالى السياحية التى يقضيها السائح فى البلد المضيف ، ويرتبط هذا المؤشر بمتوسط إقامة السائح فى هذا البلد. وفى هذا الشان تبرز مسألة أسعار السلع والخدمات، وحجم الأماكن السياحية ونوعها ، والعلاقة بين البلد لمضيف والدول المجاورة له، أى هذا الدول المضيفة دولة ترانزيت للسائح للانتقال إلى دولة أخرى أم العكس؟....

كل هذه الأمور لها علاقة محورية بعدد الليالى السياحية . وبقسمة عدد الليالى على عدد السائحين نحصل على متوسط عدد الليالى التى يقضيها السائح، وهذا العدد يختلف باختلاف الظروف الأمنية المحلية والظروف السياسية المحلية والإقليمية والدولية .

ولا شك فان زيادة مدة الإقامة تعنى زيادة معدل الأنفاق وبالتالى زيادة الدخل السياحي . وعكس ذلك فإن انخفاض مدة الإقامة يؤدى إلى انخفاض عدد الليالى السياحية وانخفاض الدخل السياحى ، وكما ذكرنا قد يكون ذلك بسبب مناخ عدم الاستقرار الداخلى أو الإقليمي أو العالمى .

٣- جنسيات السائحين :تشير السائحين الأجانب إلى درجة النمو والتطور السياحى فى البلد المضيف ، فكلما ازداد تنوع جنسيات السائحين دل ذلك على درجة عالية من النمو والتطور فى حركة السياحية فمما لا شك فيه إن لكل سائح ميوله الخاصة فى طريقة السكن ووسيلة الانتقال ونوع النشاط السياحى المفضل لديه ...ألخ .

فالسائح العربى مثلا يهتم عادة بالسكن الخاص (فيلات أو شقق مفروشة) ،كما يهتم بالترفيه والذهاب إلى المسارح والسينما .

والسائح الغربى له اهتمامات أخرى فيسكن فى الفنادق أو القرى السياحية ، كما يقبل عدد كبير من السياح الغربيين على السياحة الثقافية الأثرية – كما انه يوجد تنوع كبير بين الجنسيات السياحية ، فهناك السياحة

الترفيهية التى عادة ما ترتبط بمنطقة معينة ، مثل الألمان في منطقة الغردقة ، والإيطاليين فى منطقة شرم الشيخ ، وهكذا تختلف الأمزجة للسائح الإنجليزي عن السائح الإيطالي عن السائح الفرنسى من حيث شكل ونوع الأكل المختلفة للسائحين، وكلما كان هناك اهتمام بالسكن الخاص والفنادق الثابتة والعائمة والسياحة الثقافية والترفيهية وباقى أنواع السياحة وكذلك المنتجعات العلاجية والمطارات الداخلية لاستقبال الطيران العارض مع منح التيسيرات لشركات الطيران الأجنبية .. إلخ يؤدى ذلك إلى ازدهار الحركة السياحية وإرضاء كافة الجنسيات الوافدة .

ويمكن تقسيم الجنسيات الوافدة إلى ٧ مجموعات :

١. ١- السياحة الوافدة من الدول العربية .
٢. ٢- السياحة الوافدة من أوروبا الغربية .
٣. ٣- السياحة الوافدة من أوروبا الشرقية وروسيا .
٤. ٤- السياحة الوافدة من الأمريكتين .
٥. ٥- السياحة الوافدة من آسيا .
٦. السياحة الوافدة من أفريقيا .
٧. السياحة الوافدة من إسرائيل .

علاقة السياحة بالعلوم والأنشطة المختلفة[1]

إن تعدد وتباين أنواع السياحة وإغراضها قد ترتب عليه اختلاف طبيعتها وتنوع العلاقات والمكونات والموارد والتجهيزات والخدمات التى تدخل فى إطارها وتتفاعل معها ، الأمر الذى أصبح معه نجاح العمل السياحى يتوقف إلى حد كبير على الاهتمام بالعديد من هذه المجالات التى تؤثر وتتأثر به فضلاً عن أن زيادة التخصص العلمى والمهنى قد جعلا من دراسة السياحة دراسة متكاملة تشتمل العديد من العلوم الأخرى – ذات الصلة المباشرة بها – أمراً حتميا . وفيما يلى عرضا لأهم العلوم والأنشطة التى ترتبط بالسياحة ارتباطا مباشراً .

١- الاقتصاد :

تلعب السياحة دوراً هاماً فى تنشيط اقتصاديات دول كثيرة حيث أصبحت تمثل مصدراً رئيسياً للدخل القومى بها نتيجة إنفاق السائحين الذين يأخذون صوراً متعددة ، منها الإقامة واستخدام وسائل النقل والغذاء والترفيه والمشتروات...إلخ ، بالإضافة إلى الأثر المضاعف للدخل الذى يولوده هذا الإنفاق والناشئ من دوران الإيرادات السياحية فى دورات اقتصادية متنوعة تجد رواجاً وإنعاشا فى مختلف المجالات. إلى جانب ذلك هناك الروابط التى بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى سواء كانت صناعية أو زراعية أو إنتاجية أو خدمية بمكوناتها التى تنطوى على عناصر تتشعب وتتشابك وتشترك بنسب متفاوته فى تقديم المنتج السياحى .

لذلك فإن النهوض بالسياحة يستلزم دراسة كافة المتغيرات الاقتصادية التى تتعلق بها فيما يختص بتدفق النقد الأجنبى ومعدل الإنفاق وعلاقته بميزان المدفوعات والميزان التجارى والعمالة والاستثمار وكيفية تعظيم العائد الاقتصادى

---

[1] د. هدى سيد لطيف – السياحة النظرية والتطبيق – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – ١٩٩٤ – ص٧٩ – وما بعدها.

عن طريق توظيف العناصر المتاحة بالدرجة التى تحقق رخاء المجتمع ورفاهيته ، وهو أمر مرتبط بعلم الاقتصاد الذى يهتم بالنواحى المادية للمجتمع ووسائل تنمية ثرواته وموارده وكيفية تداولها وتوزيعها واستهلاكها وما يتصل بذلك من سلع وخدمات وأسعار والعوامل المؤديه لانخفاضها أو ارتفاعها وغيرها من الأمور التى يتيح التعرف عليها نتائج أفضل عند القيام بالأنشطة السياحية المختلفة .

٢- الإحصاء :

يعد ترجمة رقمية للأنشطة الإنسانية فى التعرف على اتجاهاتها وعلى تحليلها مما يتيح من وضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بها على أسس علمية سليمة . وتستخدم الإحصائيات السياحية لقياس العوامل التى تؤثر فى السياحة مثل حجم حركة السياحة الدولية والداخلية والطلب السياحى العالمى والمحلى وإعداد السائحين والليالى السياحية والإيرادات السياحية المحققة والطاقة الفندقية والإيوائية المستغلة بالإضافة إلى إمكانية التقدير والتنبؤ بحجم الحركة السياحية فى المستقبل وهو ما يساعد على وضع سياسة واقعية للاستثمار والتنمية على ضوء التقدير السليم والمؤشرات الدقيقة التى أمكن استنباطها .

٣- التسويق :

أ- التسويق بوجه عام :

أصبح أحد الوظائف الأساسية للمنشآت على اختلاف طبيعتها ، خاصة مع التقدم العلمى والتكنولوجى الذى شملا كافة الميادين بالإضافة إلى تطور وسائل الاتصال والمواصلات وتحرير التجارة ورفع القيود الجمركية وكثرة المشروعات وتنوع المنتجات ووفرتها ، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المنتجين على الأسواق المتاحة . وبهذا أصبحت مشكلة العصر الذى نعيشه هى التسويق والحصول على العملاء وليس الإنتاج . كما أصبح المحدد لنجاح المنظمات هو قدرتها على دراسة وتبين احتياجات ورغبات ومتطلبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين وتوفيرها لهم بالمواصفات والخصائص التى تتفق مع آرائهم وفى

الزمان والمكان والمناسبين لهم وبالسعر الذى يستطيعون تحمله ، حتى تتمكن من إرضائهم وتحافظ على استمرار تعاملاتها المستقبلة معهم .

ولقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق **بأنه عملية إدارية تختص بتنظيم وتوجيه جهود المنشأة لتقييم القوة الشرائية للعميل وتحويلها الى طلب فعلى لسلعة أو خدمة محددة مع إيصالها إلى المستهلك النهائى وبيعها له بهدف تحقيق ربح .**

ب- التسويق السياحى :

وهو الأنشطة الإدارية والفنية التى تقوم بها المنظمات السياحية المحلية والإقليمية والدولية لتحديد الفرص المتاحة – الحالية والمستقبلية – فى الأسواق المختلفة والعمل على اجتذابها والتأثير فيها بما يؤدى الى تنمية الحركة السياحية القادمة من هذه الأسواق .

ويعد التسويق السياحى من التخصصات الدقيقة لعلم التسويق ، لذلك كانت الإحاطة بمفهوم التسويق العام ونشأته ودوره وأبعاده من الأمور اللازمة فى دراسة ومعالجة وممارسة التسويق السياحى من منطلق أن الأساس العلمى لكلهما واحد ، وهو خلق طلب مستمر ومتزايد وفعال سواء كان مادياً أو غير مادى . إلا أن طبيعة الأنشطة السياحية وخصائص المنتج السياحى تتطلب معالجة خاصة عند وضع السياسات التسويقية المتعلقة بهم والتى تختلف إلى حد كبير من تسويق غيرها من السلع والخدمات . فيما يلى عرض لأهم هذه الاختلافات : –

- ثبات مكونات العرض السياحى – من مقومات تاريخية وأثرية وطبيعية ومرافق أساسية ... إلخ – فى دول المستقبلة للسائحين ، وجهودها وصعوبة تغييرها خاصة على المدى القصير .
- مرونة الطلب السياحى – حيث تؤثر عليه الدوافع الشخصية وقرارات الفرد بتفضيل السياحة والقيام بإجازة عن السلع والخدمات الأخرى

خاصة وأن الانتقال والسفر لا يندرجان تحت الحاجة الأساسية والضرورية للإنسان مثل الطعام والشراب والكساء والعلاج وغيرها من متطلبات الحياة الأخرى .

- **اختلاف المنتج السياحي عن غيره من المنتجات** – حيث يشتمل على مجموعة متعددة من المكونات والخدمات الأساسية والتكميلية وهى عناصر تكون فى مجملها منتج متنوع ومركب يحتاج إلى استراتيجية تسويقية متكاملة ذلك لأن أى قصور يشوب عنصراً منها ينعكس سلباً باقى العناصر.

جـ - المزيج التسويقى السياحى :

لا يختلف المزيج التسويقى السياحى عن المزيج التسويقى بمعناه العام إلا انه يتضمن عنصراً آخر من العناصر الأساسية فى صناعة السياحة وهو العنصر البشرى ، فيما يلى عرض سريع لهذه العناصر :-

- **المنتج السياحى** : لقد اتفق معظم خبراء السياحة على أنه يتكون من المقومات السياحية الأثرية والحديثة التى صنعها الإنسان وأيضا التسهيلات والخدمات المختلفة ومنها الفنادق والقرى السياحية وبيوت الشباب والمعسكرات والمخيمات وغيرها من وسائل الإيواء ، كما يشمل الانتقالات والاتصالات والإرشاد السياحى ووكالات السفر والسياحة ومجال بيع التحف والهدايا والتذكارات والمطاعم والملاهى والمسارح والحدائق العامة ....إلخ .
- **السعر** : يرتبط المنتج السياحى بعناصر المزيج التسويقى الأخرى كما تتأثر بنفس العوامل المؤثرة فى سياسة تسعير السلع وهى تكلفة وحجم الطلب المتوقع وخصائص العملاء والأحوال الاقتصادية السائدة فى السوق .
- **المكان** : وهو أحد العناصر الهامة فى المزيج التسويقى السياحى ويتمثل فى تحديد أسواق الدول المصدرة للسائحين المطلوب غزوها واختيار قنوات

ومنافذ التوزيع المناسبة التى يمكنها الوصول إلى هؤلاء السائحين فى ظل المنافسة المتزايدة التى تشهدها السياحة المحلية والدولية .

- **الترويج** : وهو مجموعة متكاملة من الأنشطة التى تبذل من أجل التعريف بالمنتج السياحى وإقناع السائحين المحتملين وترغيبهم فى شرائه وذلك بالإعلان والدعاية فى الصحف والمجلات والتليفزيون والنشرات والملصقات والكتيبات وغيرها من الوسائل المتاحة بالإضافة إلى جهود العلاقات العامة والرامية لبناء صورة ذهنية جيدة وانطباع طيب من خلال البيانات والمعلومات الصادقة والواضحة والحقيقية عن الدول السياحية بما يساعد على خلق طلب فعال على منتجها السياحى .
- **العنصر البشرى** : تعتبر السياحة فى مقدمة الأنشطة والميادين التى يعتمد نجاحها فى المقام الأول على الموارد البشرية . لذلك اهتمت دول كثيرة بإقامة الكليات والمعاهد السياحية من أجل رفع مستوى الكفاءة العلمية والعملية للعاملين فى هذه الصناعة بما يمكنها من المحافظة على مستوى خدمات سياحية مرتفع ومتميز فى جميع المجالات ومنها التسويق السياحى الذى يلعب الاختيار الجيد للقوى العاملة فيه وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لصقل مهاراتها ، دوراً كبيراً فى تحقيق التوافق الكامل بين متطلبات هذا العمل وبين شاغليه وهو ما ينعكس على تحقيق الأهداف التى يسعى إليها .

٤- العلوم السياسية :

تتطلب السياحة الدولية كظاهرة إنسانية – تقوم على التفاعل والتكامل بين الجنسيات المختلفة عبر حدود دول العالم المتعددة – التعرف على القوانين والسياسات والإجراءات والتسهيلات المتبعة فى هذه الدول التى غالباً ما تكون انعكاساً لنظمها السياسية السائدة. ولما كانت العلوم السياسية تختص بدراسة أسلوب ممارسة الدولة لسلطتها وطرق حكمها وحقوق وواجبات الأفراد

والإجراءات التى تتخذ لمراعاة السلام والنظام داخل المجتمع ونشاط الأحزاب السياسية وطبيعة الرأى العام ..إلخ ، مما يشكل الإطار السياسى للدولة فإن وضوح هذا الإطار يساعد على تفهم نظم اتخاذ القرارات السياسية لمفهومها الشامل لتأثرها وارتباطها المباشر به .

٥- القانون :

يشمل العمل السياحى على أنشطة ومجالات وجوانب متنوعة ، سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى – والتى تخضع فى تنظيمها وممارستها للقوانين والتشريعات المختلفة مثل إجراءات الدخول والخروج والتأشيرات والإقامة وأنظمة النقد والجمارك والضرائب والعمالة والتوظيف والصحة والاستثمار واستغلال الأراضى وحماية السائحين والبيئة والمناطق الأثرية والصحة والتقاليد والآداب العامة ، فضلاً عن صناعة النقل والفنادق والسلع السياحية فيما يختص بقواعد وتصاريح تشغيلها وشروطها ومواصفاتها ، وكلها نواحى قانونية ذات تأثير على السياحة مما يتطلب ضرورة التعرف على طبيعتها والعمل بموجبها .

٦- علم الاجتماع :

تتصل السياحة كنشاط إنساني اجتماعي بعلم الاجتماع حيث يتطلب تنشيطها وتسويقها وتنميتها التعرف على النظم القائمة وعلاقتها بالأنظمة الاقتصادية والسياسية والقانونية والأخلاقية ، بالإضافة إلى العادات والتقاليد السائدة فى المجتمعات والأسباب التى ساعدت على تكوينها وسلوك الأفراد والجماعات من الجنسيات المختلفة والدوافع وروائها وأهم المشكلات الاجتماعية والعوامل التى تسبب فيها ، وعلم الاجتماع هو الذى يختص بكل ما يتعلق بالإنسان من الناحية الاجتماعية وما يتعلق بالمجتمعات الإنسانية كما يعالج الخصائص المشتركة والتأثيرات والعلاقات المتبادلة بين المجتمعات المتباينة ، وأيضا يتناول علاقة الإنسان بالبيئة المحيطة به بقصد الوصول إلى القواعد

والقوانين التى يعتمد عليها فى تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية والتنبؤ بالمستقبل لكى تبنى على حقائق وأسس علمية .

٧- علم النفس :

يرتبط السفر بالاحتياجات وبالدوافع الإنسانية التى يسعى الفرد إلى إشباعها لذلك تحرص الدول قبل القيام بتخطيط برامجها السياحية على دراسة الاتجاهات والرغبات المختلفة للسائحين ومواءمة منتجها السياحى والطرق المستخدمة فى تقديمه تبعاً لذلك ولما كان علم النفس – وهو أحد فروع علم الاجتماع – يعالج سلوك الإنسان ودوافعه الداخلية وانفعالاته وميوله وجوانبه النفسية وما يترتب عليها من مظاهر خارجية تتمثل فى ردود أفعاله وعلاقاته مع الآخرين ، وهى جوانب لها أهميتها حيث يساعد الإلمام بها فى تنفيذ الحملات التنشيطية والترويحية فى الأسواق المصدر للسياحة .

المنتج السياحى[1]

ويتكون المنتج السياحى من مجموعة من العناصر الرمزية والمادية وغير المادية . على سبيل المثال ، زيارة السائح لمدينة أسوان يدرك أهمية المكان الرمزية يلاحظ ويلمس الآثار الرومانية وغيرها من الناحية المادية وقد يشترى مجسمات أو سلع تترجم ما يمثله المكان ، كما أنه أي السائح يمر فى الطريق المؤدية إلى أسوان ويدرك نظام النقل وأسعاره ، أسعار ونوعية المأكولات والفندق وموقعه ، تعامل الدليل أو المرشد بالإضافة إلى السكان القاطنين فى البلدة معه .

مواصفات المنتج السياحى :

باعتبار أن المنتج السياحى يضم مزيجا من العناصر الرمزية المادية والشكلية فإنه يتكون من الموصفات التالية :

- عدم إمكانية إنتاج المنتج السياحى مسبقا حيث يتم إنتاج واستخدام أو التسهيلات المنتج السياحى فى الموقع الذى يتواجد فيه السائح ، أي أنه غير قابل للنقل من مكانه أو وقته لمكان آخر أو وقت آخر وبنفس النوعية والجودة .
- إن المنتج السياحى وإشباعه يعنى أن هناك مجموعة من الحاجات والرغبات قد تم إشباعها فى نفس الوقت ، ولكن ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن السائح رقم (١) قد لا يحقق إشباعا بنفس الدرجة التى حققها السائح رقم(٢) ، وذلك لاختلاف المدركات والأهداف والمزاج العام ومستوى الخدمات الذى قدم لكل منهما بالإضافة إلى أن الدوافع والأنماط الشخصية تختلف من حالة إلى أخرى .
- القيمة الحيوية للخدمات والتسهيلات باعتبارها الجزء المكمل للمزيج التسويقى للعملية السياحية باعتبار ان لهذه الخدمات والتسهيلات قيمة

---

(١) د. محمد عبيدات – التسويق السياحى – دار وائل للنشر – عمان – ٢٠٠٠ – ص٣٦ وما بعدها.

غـير ملموسـة ومـن الـصعب :نتنـبؤ بمـستوى نوعيـتها أو جودتها وإدراك السـائح لهـا فإنـه مـن الـضرورى ان تعطـى الأهمـية الكـبرى عند تخطيط خطـواتها ومـراحلها وخاصـة فـيما يقـدم للـسائح مـن خـدمات الـنقل والاتصالات والإرشاد وتقديم الأطعمة والمشروبات وغيرها .

- الاعـتماد علـى كلمة الفم المـ:ـولة حصل ويحصل من المنتج السياحى بكافة أبعـاده وعناصره منتجا ذا حساسية خاصة وذلك بسبب تركيبته المتداخلة والمعقـدة والمـتغيرة مـن وضـع لاخـر ، ذلك ان شيوع كلمة فم بسلبية نحو موقـع سـياحى مـا قـد يؤثـر علـيه سـلبا لـسنوات طويلة ، لذلك فإنه من المـرغوب بـل الحتمـى الحـرص على ان تكون كلمة الفم المنقولة عن الموقع السياحى أو حتى البلد الذى يوجد فيه هذا الموقع السياحى إيجابية مهما كان حجم الأموال التى سيتم إنفاقها على وسائل الترويج الأكثر فعالية ألا وهى المرتبطة وحسب الأولوية بعملية البيع الشخصى .
- الدلـيل الـسياحى ومـن يبيعون مباشرة للسواح من منتجات على شكل هـدايا أو تحـف وصـولا إلى تنظـيم مجمـوعات سياحية تضم أفرادا من ذوى الأهمية فى بلدانهم (الغنية اقتصاديا) للقدوم للبلد المضياف.

الخصائص التسويقية للمنتج السياحى :

يمكن إيراد الخصائص التسويقية للمنتج السياحى كما يلى :

أ – تعـدد العناصر والأجزاء المكونة للمنتج السياحى وعلى سبيل المثال ، موقع البحـر المـيت يتـصف بعـدة خـصائص مـنها إن البحر الميت يعتبر النقطة الأكثـر انخفاضـا فـى العـالم عـن سـطح البحـر ، وإن مياهه المالحة الغير صـالحة للشرب تستخدم للاستشفاء من أمراض عديدة ، وإنها بحيرة غير موصـولة بأيـة بحار أو انهار أخرى وموصولة بخدمات نقل برية ومخدومة بكافة أنواع الاتصال المحلى والخارجى ....ألخ .

ب- أن العنصر البشرى هو العنصر الهام والحساس فى إدراة المكان أو الموقع السياحى وإذا لم يكن لديه الإلمام الكافى بالإدارة التسويقية فلن يستطيع أن يكون مؤثراً أو مقنعا أو جاذبا سياحياً .

جـ- إن المنتج السياحى الأصلى والمقصود هنا المكان أو الموقع لا يمكن وضعه حسب دورة حياة السلعة وإنما شئ متجدد ومنذ آلاف السنين .

- إن التطوير والصيانة وتقديم المزيد من الخدمات والتسهيلات السياحية هو الأساس فى وصف المنتج السياحى بأنه فى مرحلة التقديم أو النمو أو النضج وبالمقارنة ما تم إنفاقة عليه من أموال وبين ما يعطيه من إيرادات عاما بعد آخر وصولا للطاقة المثل للاستغلال للموارد والكنوز التى يحتويها المكان .
- إن المنتج السياحى لا يمكن أن يكتمل دون وجود او توفر كافة الخدمات والتسهيلات من فنادق وقرى سياحية وبيوت ومخيمات مطاعم ووسائل نقل برى أو جوى .
- إن المنتج السياحى يمكن أن يكتمل من الناحية السلعية والمادية من خلال إيجاد صناعات حرفية ويدوية ماهرة لبيع التحف والهدايا التى تعكس روعة وأهمية وقيمة المكان أو الموقع التاريخية الأثرية أو الدينية وحتى البيئة .

مكونات المنتج السياحى :

بناء على ما تقدم ، يتكون المنتج السياحى من العناصر الرمزية والشكلية والمادية كما يلى :-

١- الناحية الرمزية التى يعكسها الموقع السياحى وما يرتبط به من الأمور الهامة التى يجب أن يوليها المخطط الإستراتيجي السياحى عنايته واهتمامه ذلك أن الرمز المعنوى والذى قد يكون على شكل كلمة أو معنى أو إشارة يعتبر من الأمور الجذابة أو الجاذبة للموقع .

٢- الناحية المادية الملموسة والتى ترتبط بروعة المكان او الموقع السياحى نفسه وعلى سبيل المثال. كما أن الناحية المادية الملموسة والشاهدة على روعة المكان تكملها التحف والهدايا وهكذا بالنسبة للفنادق وما تقدمه من خدمات غير ملموسة وسلع كجزء من العملة السياحية .

٣- الناحية الشكلية والخدمات المساعدة المكملة للمزيج التسويقى للمكان السياحى ويرتبط بهذه الناحية الشكلية من خدمات النقل البرى والجوى السياحية والشرطة السياحية والمرشدين السياحيين ووكالات السفر والسياحة .

تصميم المنتج السياحى :

لمواجهة المنافسة العالمية المكثفة والمتزايدة ، على المصنع السياحى يصمم منتجة ليتناسب مع متطلبات المستهلكين المستهدفين إلا ان هذا لن يكون ممكنا إلا إذا كانت لديه المعلومات الكافية عن حجم الطلب على هذا المنتج السياحى وكذلك أنواع المعلومات عن الأسواق المستهدفة والتى تشمل ما يلى :-

١- العميل المستهدف ويمكن تقسيمه من حيث العمر والمهنة والمنطقة والد والنمط المعيشى وتفضيلاته للعطلات والنمط الحياتى المألوف لديه .

٢- المنافسة وتتضمن اختبار العوامل الصحية التى يتم على أساسها تمييز المادة السياحى النهائى بالمقارنة مع منتجات المنافسين مع وجود الهيكل الإعلامى والترويحى الفعال والمناسب للوصول للمستهلكين المستهدفين .

٣- المواقع السياحية فى المنطقة المستهدفة - المواقع الطبيعية والتراثية والخدمات والبنية التحتية والترفيهية وما يميز كل موقع عن الآخر من جهة أخرى كما أن الهدف الاستراتيجى للمنتج السياحى هو عرض منتجات سياحية تتوافق مع متطلبات المستهلكين المستهدفين بطريقة أكثر مما قد يقدم من المنافسين ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب على الصانع للمنتج السياحى الأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاث التالية :-

- ميزة التنافسية : وتمثل العنصر الأساسى بمعادلة الجودة السعر ، وعلى الصانع أن يدير بنجاح مجموعة من المنتجات السياحية والتى تلبى حاجات أجزاء مختلفة من السوق . ذلك إن كل منتج سياحى لا بد له وأن يستهدف سوقا محدده وذلك بهدف تقديم مستوى الجودة الموغوب للمنتج السياحى وبالسعر الذى يناسب قدرات المستهلك المستهدف .
- مستوى السلع السياحية : أن توسيع مستوي السلع السياحية المقدمة للسائح لها عدد من الفوائد فهى تقدم للمستهلك مساحة اختيار أكبر وتقوية المنافسة من التعديلات اللازمة فى حال حدوث تغير فى أذواق السوق المستهدف أو تغير فى أحوال العرض ، من خلال التنويع المستمر لمحتوى ونوعية السلع السياحية المعروفة ، كما أنها تقلل من الحساسية التجارية لعدم الاستقرار السياحى والتقلب فى أسعار الصرف ومواجهة ردود أفعال المنافسين .
- الاستراتيجية : كما ان توسيع المنتجات السياحية المقدمة يجب إن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار وفعالية الإدرة لذلك فمن الضرورى صياغة استراتيجية تتفق ونوعية ما يقدم من سلع أو منتجات سياحية، كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكييف مع التغيرات فى رغبات وأذواق المستهلكين ، أو للتقلبات المتوقعة بأسعار الصرف أو التغيرات فى القوة الشرائية للمستهلكين المستهدفين . أن القوة الشرائية للمستهلك ضرورية فى تحديد نسبة الجودة ، السعر للمنتج السياحى كما أنها أى القوة الشرائية تتأثر بسعر الصرف واالتغيرات فى تكاليف المعيشة سوۤاء فى البلد المقصد أو حتى فى بلد الأم .

وخلاصة القول أن تصميم السياحى وجودة الصورة الذهنية التى يتم تكوينها عن منظمى الرحلات سيعمل على تقوية موۤاقفهم التنافسية كما سيلعب دوراً هاما فى تخطيط الاستراتيجيات التسويقية .

العروض السياحية

- تعريف العرض السياحى : العروض السياحية هى رحلات منظمة تتبع برامج دقيقة ومحددة مسبقا وتضع خدمات سياحية متعددة ، وهذه العروض تباع مقدما بأسعار ثابتة نسبيا قابلة للتعديل تحت ظروف محددة هذا وتتصف العروض السياحية بما يلى :

- التنظيم المسبق حيث أن السلع السياحية تصمم وتطور من قبل حصول الطلب الفعلى عليها، وعلى منظم الرحلات ان يختار الموقع المنوى السفر إليه ، ووسيلة التنقل، مستوى المرافقين والادلاء السياحيين قبل تقديم المنتج للجمهور ، وقد تكون الرحلة مع مرافق ودليل سياحى متواجد أثناء الرحلة كاملة ، أو استقبال ووداع محدد من قبل ممثلى الشركة .
- تحديد طبيعة الخدمات المقدمة فى مستواها الاساسى ، الخدمة المقدمة قد تحتوى فقط على الاقامة ، أما المنتجات الكاملة فتقدم المزيد من الخدمات المختلفة فمثلا قد تضع وسيلة للعودة والمراقعة والنقل والمبيت وتقديم وجبات الطعام والترفيه والتامين . بعض الشركات تقبل رحلات بهدف محدد مثلا (رحلات ترفيهية ، تراثية ، علاجية) وتقدم أيضا خدمات محددة .
- الأسعار ثابته نسبيا ، أي أن سعر المنتج السياحى يحدد مسبقا وفى العادة يدفع قبل بدء الرحلة السياحية ، إلا أن هذه الأسعار تعدل فيما بعد لتنشيط العملية السياحية بكاملها وضمن شروط ومواسم محدده.

مناقشة العروض مع مختلف مقدمى الخدمات السياحية :

إن على مقدمى المنتجات السياحية تقييم الدوافع والقوة الشرائية للمستهلك فى الأسواق المستهدفة من خلال إجراء دراسات تسويقية ميدانية

وعند الوصول إلى المعلومات الكافية عن الاسواق المستهدفة وحجم الطلب على كل منتج سياحى فهناك ضرورة لعمل ما يلى : -

أ- تصميم المنتجات السياحية التى تطابق احتياجات الاسواق المستهدفة .

ب- تشكيل العروض السياحية من خلال مناقشة الخدمات المطلوبة من كل من مقدمى هذه الخدمات والتى تكون فى مجموعها هذا المنتج السياحى والخدمات المرتبطة به .

جـ- إنهاء العقود معهم من خلال عقد الصفقة والبدء بالتنفيذ .

تصنيف العروض السياحية :

هناك نوعان من العروض السياحية : العروض المتضمن جميع الخدمات الممكن تقديمها والعروض المتضمنة تقديم خدمات متنوعة وكما يلى :

١- **العروض المتضمنة جميع الخدمات** : هذا النوع من العروض التقليدية يقوم المنظمون بتقديم كافة الخدمات وقد يقسم هذا النوع إلى الأصناف التالية :

- **الرحلات الكاملة** وهى تحتوى على العودة وترتيبات السفر والتنفيذ المبيت وجميع الواجبات وهذا النوع من الرحلات قد يقدم من قبل الفنادق والمنتجعات السياحية وحديثا أصبحت تقوم " أندية الرحلات بتقديم عروض مشابهة وتحتوى ايضا على نشطات ترفيهية ورياضية . كما أن هناك اختلافات متعددة فى هذا النوع من الحلات ، فقد تكون الرحلة السياحية نصف كاملة (الفطور والعشاء فقط) أو الفطور فقط أو حتى بلا وجبات طعام أو شراب .
- **الرحلات المنظمة** فى العادة نجمع بين المبيت وتقديم خدمات أخرى أما وجبات كاملة ، أو وجبتين أو وجبة واحدة وبعض الرحلات تحتوى على مرافق (مدير للرحلة) فى جميع أوقاتها ، وأما البعض الأخر فقد يتضمن فقط أجور النقل ورسوم الدخول ، كما قد يكون

التنقل أثناء الرحلات من خلال الحافلة أو الطائرة ، ونادرا ما يكون من خلال القطار .

- الرحلات البحرية الدولية :وهذا النوع من الرحلات يتضمن خدمات كاملة كما أن تطور هذا النوع من السياحة جاء للتعويض عن التراجع فى أعداد المسافرين فى 'لعالم بالبحر وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أقل من مائتين وخمسين سفينة مخصصة للرحلات البحرية فى العالم، ومعظمها فى البحر الكاريبى وأن الموسم السياحى فى هذين المكانين قد يكون على فترات مختلفة .
- الرحلات متنوعة الخدمات : ويتضمن هذا النوع عروض تقدم للسفر من والى المقصد مع خدمات اخرى ، أو السفر أو النقل كما قد تجمع السفر مع سيارة مستأجرة فى بلد المقصد. أو السفر والفندق وتجمع السفر مع حجز الفنادق للمبيت فى بلد المقصد وهناك العديد من السلع السياحية التى قد يتم تطويرها ، كما قد يتم تنظيم رحلات مثل السفر مع المبيت وتقديم خدمات محددة لبعض المجموعات الخاصة (عطلات رياضية كالتزلج على الجليد ، والجولف، وركوب الدرجات ، وصيد السمك وغيرها) أو عطلات تتضمن علاج صحى فى منتجعات علاجية ورحلات المغامرة والخارجة عن المألوف ورحلات مخصصة للمؤتمرات والندوات وغيرها .

النشرات السياحية

تعتبر النشرات السياحية أداة التسويق الأساسية والتى تستخدم فى بيع العروض السياحية . لذلك فإن منظمة الرحلات الكبار خصوصا فى ألمانيا وبريطانيا وفرنسا يقومون بطباعة أكثر من مليون نسخة من نشراتها السياحية ويتضمن توزيع هذه النشرات من خلال وكالات السفر وغيرها من الوسائل كالمطارات والفنادق . كما ترسل النشرات أيضا مباشرة إلى العملاء السابقين أو المحتملين الذين تم التعرف عليهم من خلال أبحاث السوق للأسواق المستهدفة سياحياً .

وتتضمن النشرات أساليب البيع المستخدمة فى التسويق السياحى كالصور الملونة والتى يلخص أهم ما فى الرحلة من منافع . بالإضافة إلى معلومات عن الخدمات المرتفعة والأسعار التشجيعية وغيرها . وتجدر الإشارة هنا إلى أن أستخدم الصور الملونة يزيد من كلفة أنتاج النشرة بصورة ملحوظة . كما ان معدل عدد النشرات الموزعة قد يكون ما بين ٢٠–٤٠ نشرة لكل عملية بيع ناجحة .

أما التسعير الترويجى يعنى إعلان اقل سعر ممكن للسلعة أو المنتج السياحى وينطبق على سعر الموسم فى أدنى حالاته أى أقل سعر للسلعة خلال الموسم. كما أن هذا الأسلوب متبع بكثرة فى التسويق السياحى . مع انه فى معظم الأحيان نجد أن سعر بيع المنتجات السياحية قد يكون أعلى بكثير من السعر المعلن عنه فى النشرات السياحية .

كما أن من أهم فوائد النشرة أنها تمثل الجزء الملموس من الخدمة التى تستهلك فى المستقبل. وبسبب ارتفاع تكلفة تصميم وإنتاج النشرات فإن تنظيم الرحلات السياحية يتمركز فى أيدى مجموعة قليلة من منظمى الرحلات الكبار مع الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت المطلوب للوصول بالسلعة إلى السوق يستغرق بين الستة اشهر والسنة . وخطورة حدوث تضخم واضطرابات فى أسعار الصرف وأسعار البترول يجعل من الصعب التنبؤ بالأسعار خلال هذه الفترة الطويلة. ولذا فإن منظمى الرحلات يكتبون قائمة الأسعار منفصلة عن النشرة الرئيسية وذلك من أجل الرد على التغييرات التى من الممكن أن تحدث .

وكالات السفر

وكالات السفر هي شركات سياحية يتركز نشاطها الاساسي في بيع السلع السياحية على أساس العمولة . هناك تقريباً (٣٠٠٠٠) ألف وكالة السفر في العالم تتركز بصورة مكثفة في الدول الصناعية وخصوصا أوروبا بالاعتماد على نشرات منظمة التجارة العالمية ٧٪ من هذه الوكالات في أوروبا ، ١٤٪ في أمريكا الشمالية ،٨٪ في آسيا والباسيفيكي ، ٤٪ في أمريكا اللاتينية ، ٤٪ في إفريقيا والشرق الأوسط .

عموما ، هذه الوكالات من أهم الوسائل المستخدمة لتوزيع المنتجات السياحية وفي الغالب يكون حجمها صغير . كما أن هذه الوكالات تتعاون فيما بينها من خلال جمعيات احتراف كبيرة في فرنسا وفي بريطانيا وفي أمريكا والجمعيات الدولية تسعى إلى تشجيع التعامل بين وكالات السفر الأعضاء في الجمعية. كما أن النشاط الاقتصادي لوكالات السفر يتمركز حول بيع تذاكر وتسويق العروض السياحية، إلا أن بيع التذاكر هو النشاط الأساسي لمعظم الوكالات وهذا يتضمن حجز للسفر سواء من خلال الطائرات السفن، القطارات، التنقل باستخدام الحافلات وأيضا قد تشمل خدمات سياحية أخرى مثل الفنادق استئجار السيارات وسيلة تأمين الرحالات وهكذا .

كما يعتبر بيع التنقل أهم عمل لوكالات السفر حيث أن ثلاثي مبيعات وكالات السفر الأمريكية يأتي من مبيعات تذاكر السفر الجوى، ومن أجل بيع تذاكر السفر النقل الجوى العالمية او من قبل منظمة (IATA) والمسماة بجمعية النقل الجوى العالمية أو من قبل شركة عضو في هذه الجمعية والتي تقوم بدور حماية المستهلكين وشركات الطيران ضد إفلاس وكالات السفر وتخدم أيضا نحو هذه الصناعة .

دور العنصر البشرى فى العملية السياحية

إن استقبال السياح فى المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشرى عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها كما يمتد دور العنصر البشرى ليشمل فهم حاجات ورغبات السواح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة على سبيل المثال إن الزائر المراقب لإحدى المواقع السياحية لابد أن يلاحظ أن هناك تعاونا وتنسيقا بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة للسواح القادمين وبين من يديرون هذا الموقع أو المكان السياحى أو ذلك ، بل أن الأمر يتعدى وجود تعاون وتنسيق بين الدليل والإدارة المركزية للموقع إلى تكامل عمل الدليل أو الموظف مع مدير المطعم والعاملين فيه ومقدمى المشروبات وحتى السائق الذى أحضر مجموعة السواح للموقع بل إلى الجمهور المحيط بهم من أهالى المنطقة السياحية وهكذا .

خلاصة الأمر ، أن كافة العاملين من المدراء والموظفين الأدلاء عليهم جميعا تقع مسؤولية إنجاح الأهداف المنشودة لهذا الموقع السياحى وبالتالى فإنه لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بينهم جميعا ، كما يجب تأهيلهم فى مجال استقبال واستضافة السواح ومجاملتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التى يريدونها أو يرغبونها فى كل وقت ، ويلاحظ أن القائمين على السياحة الأردنية مطالبين بتصميم كافة البرامج التدريبية الهادفة لتنشيط السياحية ولجذب المزيد منها وذلك من خلال ما يلى :

- وضع برامج تدريبية خاصة بالمدراء المعنيين بإدارة المواقع السياحية وتعريفهم بأهمية المحافظة على السواح والذى يمكن أن يتم من خلال المشاركة فى وضع استراتيجية متكاملة للموقع السياحى الذى يديرونه.

-برامج تدريبية مستمرة ودورية للإدلاء أو المرشدين السياحيين لإكسابهم المزيد من الخبرات والمهارات الإتصالبة والغوية وذلك على اعتبار ان متطلبات السياحة تتطور سنة بعد أخرى .

-برامج توعية لكافة شرائح المجتمع وللسكان القاطنين بالقرب من المواقع السياحية وذلك من خلال عقد المحاضرات والندوات والنشرات الهادفة لتعريفهم بأهمية الموقع أو المكان السياحى الذى يسكنون بجواره بالإضافة إلى ضرورة التزامهم بمبادئ المحافظة على المكان وزواره ترحيبها بالسواح وبالتالى فأن على السكان القاطنين بالقرب من المواقع السياحية أن يكونوا القدوة الحسنة فى سلوكهم اليومى وأمام السواح القادمين لزيارة المنطقة .

أنواع السياحة وأنماطها[1]

تتعدد أنواع السياحة تبعاً للدوافع والرغبات والاحتياجات المختلفة التى تكمن خلفها وتحركها فهناك السياحة الثقافية والترفيهية والعلاجية والدينية والرياضية بالإضافة إلى أنماط أخرى جديدة – ساعد على نشأتها وانتشارها التقدم والتطور العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وما صاحبهم من تطلعات ومتطلبات ذات نوعيات خاصة لم تكن معروفة من قبل – مثل سياحة المؤتمرات وسياحة المعارض وسياحة الحوافز وغيرهم . وهو ما ترتب عليه الاتجاه إلى توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات وعناصر جذب تختلف إلى حد كبير فى خصائصها وصفاتها عما تحتاجه الأشكال الأخرى من السياحة التقليدية أو غير المتخصصة ، وقد صنف خبراء السياحة الأنواع المختلفة لها وفقاً لعدة عناصر هى[2] :

(١) تبعاً لعدد الأشخاص المسافرين

أ- سياحة فردية وتتضمن سفر شخص واحد أو أثنين أو عائلة.

ب- سياحة جماعية وهى عادة ما تعنى سفر عدة أشخاص يربط بينهم رباط معين (ناد- جماعة- شركة- نقابة – وزارة – رحلة تنظيمها إحدى شركات السياحة)

(٢) طبقا لنوع وسيلة المواصلات المستخدمة :

أ- سياحة برية (السيارات الخاصة – السكك الحديدية – الأتوبيسات العامة أو الخاصة)

ب- سياحة بحرية أو نهرية (اليخوت – البواخر) .

جـ - سياحة جوية (الطائرات المختلفة).

---

[1] د. ماهر عبدالخالق – مبادئ السياحة – مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ – ص٤٠ وما بعدها .

[2] د. صلاح الدين عبدالوهاب – السياحة الدولية – مطبعة وهران – عمان ١٩٩٠ – ص٦٦ وما بعدها.

(٣) وفقا للسن :

أ- سياحة الشباب (بين ١٦ وثلاثين عاماً)

ب- سياحة متوسطى الأعمار (بين ٣٠ وستين عاماً)

جـ- سياحة كبار السن (فوق الستين عاماً)

(٤) طبقا للجنس :

أ- سياحة الرجال .

ب- سياحة النساء .

(٥) حسب مستوى الإنفاق والطبقة الاجتماعية :

أ- سياحة أصحاب الملايين الذين يسافرون بوسائلهم الخاصة (طائرات – يخوت).

ب- سياحة الطبقة المتميزة التى تستخدم النوعيات الممتازة من الخدمات (فنادق الخمس نجوم ومقاعد الدرجة الأولى فى الطائرات وغيرها من وسائل النقل ..إلخ)

جـ- السياحة الاجتماعية أو العامة لذوى الدخول المحدودة .

(٦) تبعاً للموقع الجغرافى :

هناك السياحة – الإقليمية ...

- الداخلية (المحلية)

- الدولية ..

سوف تتناول فيما يلى بعضاً من هذه الأنواع بشىء من التفصيل :

أولاً : السياحة الإقليمية

- هى السفر والتنقل بين دول متجاورة تكون منطقة سياحية واحدة مثل الدول العربية أو الأفريقية أو دول جنوب شرق آسيا (أندونيسيا –ماليزيا- الفلبين-سنغافورة-تايلاند) وتتميز السياحة الإقليمية بقلة التكلفة الإجمالية للرحلة نظراً لقصر المسافة التى يقطعها السائح بالإضافة إلى تنوع وتعدد

وسائل النقل المتاحة مما يغرى الكثيرين بالاتجاه نحو الدول القريبة أولاً ، ثم يلى ذلك التفكير فى زيارة الدول الأبعد خاصة عند وجود تسهيلات ومميزات ومغريات سياحية تشجيعهم على الأسفار الطويلة أو السياحة بين القارات

ثانياً : السياحة الداخلية

- ونعنى بها تلك الزيارات والانتقالات التى تقوم بها المواطنون داخل حدود دولهم، ورغم الاتفاق علي هذا المفهوم إلا أن هناك اختلافا بين الدول فى تعريف السائح الداخلى ، حيث يعرف فى بعضها بناءاً على المدة التى يقضيها بعيداً عن مقر إقامته الدائم أو المعتاد ولغير أغراض العمل — وغالباً ما يشترط فيها ألا تقل عن ٢٤ ساعة وإلا أعتبرت نشاطا ترفيهيا — حيث نجد أن هذه المدة تحددت بأربع ليالى أو أكثر فى انجلترا وبلجيكا و(بخمسة) أيام فى كل من بلغاريا وتشيكو سلوفاكيا وألمانيا الغربية ، وفى دول أخرى يعرف السائح المحلى أو الداخلى وفقاً لطول مسافة الرحلة التى يقطعها — والرأى الغالب أن تكون مائة كيلو متر فأكثر – وهو ما يؤخذ به فى الولايات المتحدة المريكية وكندا .
- بصفة عامة يمكن القول أن السياحة الداخلية تضم نمطين أساسين هما:
- رحلات ترفيهية وتكون مدتها أقل من ٢٤ ساعة .
- رحلات سياحية داخلية وتكون مدتها أكثر من ٢٤ ساعة .

أهمية السياحة الداخلية :

تتلخص المزايا التى تحقق عن السياحة الداخلية فيما يلى :

- زيادة الاستثمارات السياحية فى مجال الفندقة والمطاعم والمحلات العامة.
- الانتعاش الاقتصادى للمناطق السياحية نتيجة لزيادة الإنفاق السياحى بها .

- تخفيف حدة مشكلة البطالة فى المناطق السياحية وخلق فرص عمل للعاطلين مما ينعكس ذلك على ارتفاع مستوى المعيشة فى هذه المناطق .
- ارتفاع مستوى المناطق السياحية بصفة عامة نتيجة الاهتمام بتطويرها وتجديدها لمواجهة الحركة المتزايدة للسياحة الداخلية .
- رفع الوعى الثقافى والفكرى والسياحى لدى المواطنين أنفسهم .
- تحقيق الارتباط الشديد بين السياحة الداخلية والسياحية الدولية من حيث أن الأهتمام بالمناطق السياحية وتشجيع السياحة الداخلية ينعكس على زيادة الحركة السياحية الدولية وبذلك تصبح السياحة الداخلية ركيزة أساسية للسياحة الدولية .
- الترويح عن المواطنين وإزالة مظاهر التعب والإرهاق عن نفوسهم معا يجعلهم أكثر حيوية ونشاطاً وقدرة على العمل والإنتاج .
- تنشيط الصناعات المختلفة ذات الارتباط المباشر أو غير المباشر بالسياحة مثل ..النقل – والبناء – والصناعات الغذائية والبيئية .
- تنمية المناطق السياحية وانتعاش الاقتصاد نتيجة لإنفاق الزوار بها .

ومن أهم تأثيرات السياحة الداخلية ما يلى :

أولاً : "تأمين وحدة التراب الوطنى " : ومثالها من الواقع المصرى عند عودة سيناء الحبيبة والتيار المتدفق من السياحة الداخلية الذى اتجه لسيناء . فلم تعد محافظات سيناء مناطق عازلة ومنعزلة وأنما أصبحت مزاراً يتجه إليه آلاف المصريين كل عام وأصبحت فعلاً – لا جغرافياً – جزءاً لا يتجزأ من أرض الوطن وتحققت فعلياً ولا نظيراً (وحدة التراب الوطنى)

ثانياً : " دعم النسيج القومى للمجتمع" : عن طريق الاحتكاك المباشر بين أبناء المجتمعات المحلية داخل الدولة الواحدة . فمن المعروف أن المجتمع فى كل دولة ينقسم إلى تقسيمات فرعية منها مجتمع الحضر ومجتمع الريف ومنها مجتمع الذكور ، والإناث ومجتمع المثقفين ومجتمع العمال .. إلخ

والملاحظ أن هناك تفاوتاً كبيراً بين هذه التقسيمات الفرعية وبعضها الآخر رغم أنها تعيش جغرافياً داخل حدود واحدة ولكن الملاحظ أيضاً أنه فى البلاد التى تتسم بحركة سياحية داخلية كثيفة إن هذه التقسيمات الفرعية يحدث بينها تقارب وتآلف نتيجة للمبادلات الاجتماعية وتزايد فرص الفهم والتفاهم المتبادل المتولدة عن الاحتكاك المباشر .

ثالثاً " تأكيد تماسك الأسرة كوحدة اجتماعية أساسية " : ولها ارتباط بدعم النسيج القومى للمجتمع ويظهر الأثر فيما يلى :

- من المعروف أن قرار السفر للسياحة من القرارات الجماعية وبالتالى يمثل قرار السفر عملية اتصال متكاملة بين أفراد الأسرة . ووضع القرار موضوع التنفيذ هو وسيلة لزيادة تماسك الأسرة . لأنه يعنى قيام كل فرد من أفراد الأسرة بدور محدد يتكامل مع أدوار بقية الأفراد .

وكما تتحقق جماعية القرار تحقق جماعية تنفيذه . كما ان أسلوب حياة الأسرة فى أثناء الرحلة غالباً يتسم بالجماعية وتجد الأسرة نفسها دائماً وجهاً لوجه وينشأ حوار بين أفرادها مما يؤدى إلى التقارب بينهم .

وهناك جانب آخر يبرز بوضوح فى الرحلات السياحية حيث تميل الأسرة –إعمالاً لأسلوب الجماعية – إلى اللعب الجماعى فيحدث تقارب بين أفرادها ..نفس الوضع يتحقق فى الرحلات الجماعية للشركات والمؤسسات والنقابات واختلاط الرؤساء والمرؤوسين مما يحدث تقارب وتفاهم واتصالات .

أوجه القصور فى السياحة الداخلية :

لم تحقق السياحة الداخلية أهدافها كما يتوهم بعض الخبراء السياحيين والمتخصصين . فالسياحة الداخلية ترتبط بالسياحة الخارجية ارتباطاً عضوياً لذلك فإن السياحة الداخلية لم تحظ بالاهتمام الكافى من جانب المسئولين عن القطاع السياحى يدركوا أن تقدم السياحة الداخلية ونموها ينعكس مباشر على انتعاش وأزدهار السياحة الخارجية . فقد كانت هناك بعض

العوامل التى جعلت من السياحة الداخلية قطاعاً سهلاً لم يحظ بالاهتمام والرعاية الكافية وتتلخص هذه العوامل فيما يلى :

- عدم الاهتمام بنظافة المناطق السياحية التى يأتى إليها السائحون من الخارج والداخل مما جعل الحركة السياحية الداخلية تنخفض إلى حد كبير .
- نقص الوعى السياحى لدى جمهور الزائرين المحليين وكذلك لدى بعض الجهات والهيئات المسئولة عن النشاط السياحى بصفة عامة.
- ارتفاع الأسعار فى المناطق السياحية بالنسبة للسائح الداخلى مما يؤثر على حجم إنفاقه في هذه المناطق وعلى معدل زياراته للمناطق الأخرى .
- أنخفاض دخول الأفراد بصفة عامة مما يشكل حاجزاً أمام تنشيط السياحة الداخلية فعدم وجود فائض فى دخول الأفراد يجعل من الصعب عليهم زيارة الأماكن الأثرية والسياحة.
- عدم إنشاء فنادق بالمحافظات والمناطق السياحية تناسب رواد السياحة الداخلية التى تتميز بانخفاض أسعارها وارتفاع مستوى خدماتها الفندقية .
- ضعف جهود الأجهزة المسئولة عن تنمية السياحة الداخلية من حيث عدم الاهتمام والعناية بالمناطق السياحية مما أدى إلى النقص الكبير فى المعلومات المتاحة عن حركة السياحة الداخلية مثل عدد الليالى السياحية ومتوسط الإنفاق اليومى .
- ارتفاع قيمة الإقامة بالفنادق وكذلك وسائل المواصلات المختلفة مما يعوق حركة السياحة الداخلية ويؤدى إلى عدم تحقيق جذب سياحى كبير من راغبى السياحة الداخلية . لذلك فإنه من الضرورى أن تقوم المحافظات السياحية بالتوسع فى إقامة أماكن الإيواء السياحى لجذب أكبر عدد من المواطنين وتشجيع السياحة الداخلية .
- انخفاض مستوى المرافق العامة ووسائل النقل البرية والبحرية والنهرية وارتفاع أسعارها بشكل عام .

- قلة عدد الفنادق (ذات النجمتين أو النجمة الواحدة) مع انخفاض مستوى النظافة بها .
- ضعف الجهود التسويقية والتنشيطية الموجهة لسوق السياحة الداخلية .

المتطلبات الأساسية لنمو السياحة الداخلية :

لكي تتقدم السياحة الداخلية إلى مستوى عال وتساهم في إعطاء السياحة الخارجية دفعة قوية يجب أن يتوافر لها بعض المقومات الأساسية أهمها ما يلي :

- تشجيع الاستثمار في مجال السياحة الداخلية من حيث تطبيق قانون الاستثمار والقانون رقم (١) لسنة ١٩٨٣ بشأن المنشآت الفندقية والسياحية على مشروعات السياحة الداخلية مثل إصلاح الأراضي وتشجيرها وزراعتها بالورود والزهور حتى تكون متنفساً جيداً للسياحة الداخلية وإنشاء المنشآن الرياضة كالنوادي الرياضية كالنوادي الرياضية والاجتماعية مما يعمل على تنشيط حركة السياحة الداخلية.
- تجهيز وإعداد أماكن مناسبة للسياحة بأشكالها المختلفة مثل مناطق الفيوم والقناطر الخيرية والعين السخنة وسيناء وفايد والإسماعيلية والإسكندرية ..وإلى غير ذلك من الأماكن التى تعتبر مصدراً هاماً للجذب السياحى .
- توفير أسطول للنقل البرى والنهرى تمتلكه شركات كبرى وتجهيزه لرحلات السياحة الداخلية إلى جميع مناطق السياحة على أن تلتزم هذه الشركات بتنظيم برامج للسياحة الداخلية سنويا للمواطنين بأسعار معتدلة بحيث تتولى متابعة ذلك الإدارة العامة للشركات والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة بالتنسيق والتعاون مع الإدارة للسياحة الداخلية .
- إعطاء السياحة الداخلية نفس الدرجة من الأهمية والرعاية التى تحظى بها السياحة الدولية من حيث أساليب التنشيط والدعاية وتوافر الإحصاءات السياحية الحديثة التى تساهم فى وضع الخطط السياحية

المختلفة . ولقد ظهر الاهتمام واضحاً فى السنوات الأخيرة من خلال اهتمام الدولة بالسياحة الداخلية أى سياحة المواطن المصرى داخل بلده تحت شعار "مصر للمصريين" حيث تركز هذا الاهتمام فى تطوير المرافق الأساسية للخدمات السياحية بالمحافظات حيث تتنافس المحافظات مع بعضها البعض فى مجالات العمل السياحي لجذب أكبر عدد ممكن من المواطنين وتوفير كل وسائل الإقامة المريحة ووسائل الترفيه المختلفة لهم .

- الاهتمام بالمناسبات الخاصة والأعياد القومية للمحافظات لجذب المواطنين ودعم السياحة الداخلية بها .
- يجب تطبيق (القانون ٨ لسنه ١٩٩٧) على المنشآت السياحية (المطاعم السياحية والمرافق الترفيهية والبزارات والأنشطة المكملة للنشاط السياحى)
- والاستفادة من التسهيلات سواء كانت إعفاءات ضريبة أو جمركية .

ثالثاً : السياحة الدولية :

هى الحركة أو النشاط المتمثل فى الانتقال والإقامة عبر حدود الدولة والقارات المختلفة وتخضع هذه الحركة لعدد من العوامل والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تسود العالم . فيما يلى عرض لأهمها :

العوامل الإيجابية المؤثرة على حجم واتجاه السياحة الدولية :

- اهتمام الدول المختلفة بالسياحة والعمل على تخطيطها وتنميتها وتشجيعها وإعطائها الأولوية باعتبارها نقطة ارتكاز للتنمية الاقتصادية الشاملة مما ينعكس على زيادة عدد السائحين والارتفاع بمتوسط مدة إقامتهم .
- ميل الإفراد الطبيعى للسفر ورغبتهم فى الاستزادة من العلم والمعرفة ومشاهدة البلاد والشعوب الأخرى ، وحاجاتهم للراحة الذهنية والترفيه خاصة مع زيادة فرص التعليم وما يترتب عليها من ارتقاء للمستوى الفكرى والثقافى .
- ارتفاع متوسط الدخل ومستوى معيشة الفرد فى كثير من الدول الصناعية المتقدمة .

- اتباع الأساليب العلمية الحديثة فى الدعاية والترويج والتسويق السياحى فضلاً عن تنوع المنتج السياحى المعروض وظهور أنماط جديدة لها مقوماتها وجاذبيتها الخاصة .
- التطور الكبير والمستمر فى كافة نواحى الحياة خاصة فى وسائل الانتقال المختلفة التى ترتبط بالسياحة وتؤثر فيها بصورة مباشرة .

العوامل السلبية المؤثرة على حجم واتجاه السياحة الدولية :

- الاضطرابات والصراعات العسكرية والسياسية والحروب سواء كانت بين الدول مثل الحرب العراقية والإيرانية وحرب الخليج ، أو كانت داخل الدولة مثل الحرب الأهلية فى لبنان ويوغوسلافيا وبعض الدول الأفريقية .
- الإرهاب وعمليات التعدى على السائحين مثل الأحداث التى جرت فى فلوريدا وأسبانيا ومصر .
- التضخم وتراجع معدل النمو الاقتصادى فى بعض الدول الأوربية وما ترتب على ذلك من مشكلات عديدة على رأسها البطالة .
- ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة إلى السائحين فى مناطق كثيرة بالإضافة إلى ارتفاع المستمر فى أسعار النقل الجوى .
- هبوط مستوى المعيشة والفقر والزيادة السكانية التى تعانى منها دول العالم الثالث مما أدى إلى توجيه غالبية الاستثمارات إلى البنية الأساسية والحاجات الضرورية اللازمة للمجتمع من إسكان وتعليم وعلاج ..إلخ وهو ما أثر بالتالى على حجم الاستثمار فى المجال السياحى بها .
- الخسائر المتعددة التى تصاب بها المؤسسات السياحية خصوصاً فى مجال الطيران والفنادق .
- بعد المسافة بين بعض الأسواق المصدر للسائحين والأسواق المستقبلة لهم وهو ما ينعكس على ارتفاع تكلفة الرحلة الإجمالية .
- الظروف البيئية والمناخية والطبيعية والصحية السائدة فى بعض الدول النامية وازدياد نسبة تلوث الماء والهواء بها ، فضلا عن انخفاض مستوى

الخدمات السياحية المقدمة مما يؤثر على نصيبها من حركة السياحة الدولية التى تتجه إلى مجتمعات أكثر تقدماً وتطوراً.

- زيادة حدة المنافسة بين الدول والمناطق السياحية المختلفة مما أدى إلى كثرة المعروض من المنتج السياحى .
- عدم اهتمام الدول النامية – الكافى – بالتسويق السياحى وبأدوات التنشيط ووسائل الإعلام والدعاية مع قصور الاعتمادات المخصصة للصرف على هذه الأوجه مما أثر على كفاءة ونتائجها فى الأسواق المستهدفة للسياحة العالمية .

رابعاً : السياحة الترفيهية

- السياحة الترفيهية كما يعرفها بعض المتخصصين هى تغيير مكان الإقامة لفترة من يوم واحد لغرض الاستمتاع والترفيه عن النفس وليس لغرض آخر .

والسياحة الترفيهية يمكن أن يتخللها الاستمتاع بممارسة الهوايات المختلفة كصيد السمك من البحار والغوص تحت الماء والانزلاق عليه إلى غير ذلك من الهوايات المختلفة التى يمارسها السائحون القادمون من معظم دول العالم ، بالإضافة إلى الذهاب للمناطق الخلوية والزراعية والجبلية الصحراوية التى تبعث فى النفس الهدوء والراحة والاستقرار .

يعتبر هذا النوع من أقدام الأنماط السياحية التى عرفها العالم وتشير بعض الدراسات إلى أن السياحة الترفيهية تسير بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى فى كثير من دول العالم السياحية حيث تمثل جزءاً ثابتاً من العرض السياحى.

وتعتبر بعض دول البحر المتوسط من أكثر المناطق اجتذاباً لحركة السياحة الترفيهية لما تتمتع به من مقومات كثيرة للمناطق للترويح والاستحمام والاصطياف ، حيث وصلت نسبة السياحة الترفيهية فى إطار السياحة الدولية ٨٠٪ . ومصر بما تمتلكه من مقومات طبيعية متعددة كاعتدال المناخ معظم أوقات العام بالإضافة إلى المناظر الطبيعية الخلابة والشواطئ والمجارى المائية

المنتشرة فى أنحاء مصر أصبحت من أكثر المناطق اجتذاباً لراغبى السيحة الترفيهية . ويمكن اعتبار هذا النشاط السياحى هو النشاط السياحى الرئيسى فى معظم دول العالم ثم تفرعت منه تلك الأنواع الأخرى للسياحة الرياضية والعلاجية ... وغيرها .

لقد أكدت فى بورصة برلين لعام ١٩٩٩(I.T.B) أشارت اتجاهات حركة السياحة العالمية إلى أن المستقبل فى العالم لسياحة الترفيه والاستجمام والراحة والاسترخاء . وأصبح العالم بالتالى مثقل بالمشكلات والهموم وضغوط الحياة والصراع المادى – فالعالم يبحث عن الراحة أو من حقه البحث عن الراحة .

ولذا احتلت (السياحة الترفيهية (المركز الأول فى ترتيب التعاقدات على أنواع السياحة المختلفة فى العالم بحيث بلغت نسبتها (٦٥٪) تليها سياحة الحوافز، ثم رجال الأعمال ثم السياحة العلاجية (٧٪) . وكل هذه الأرقام تشير إلى أن المستقبل لسياحة الترفيه الأعمال والراحة . وهذا النوع هو الذى يحقق الدخل الأكبر للدول، لأن القادرين على الاستجمام والراحة هم الطبقة الغنية – غالباً

وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام الحكومة بسياحة الترفيه ظهر فى إلغاء ضريبة الملاهى ، مما يسهم فى تنشيط حركة السياحة الترفيهية .

ولا ننسى الإشارة إلى أنه قد حان الوقت لينضم الجزء المتبقى من مارينا حتى مرسى مطروح فى الساحل الشمالى وكذلك شاطئ العريش إلى قائمة سياحة الشواطئ والاستجمام والاسترخاء فى مصر . فهذا الشاطئ يشكل إضافة مهمة للغردقة وشرم الشيخ أو لسياحة الشواطئ فى مصر .

خامساً : السياحة الثقافية

- تهدف إلى التعرف على الحضارات القديمة وزيارة المناطق الأثرية ذات الماضى والتاريخ الهام لذلك فهى تجتذب نوعيات معينة من السائحين الذين يرغبون فى إشباع رغبة المعرفة وزيادة معلوماتهم الحضارية والتمتع

بما هو متاح من التراث القديم للبشرية من خلال المتاحف والمعابد وغيرها، بالإضافة إلى معايشة الشعوب المختلفة بعاداتها وتقاليدها وفنونها وقيمتها.

- وتعتبر منطقة الشرق الأوسط من أكثر المناطق جذبا لحركة السياحة الثقافية باعتبارها منطقة الحضارات القديمة ومهد الديانات السماوية .
- ورغم أن هذا النوع من السياحة له جاذبيته فى نفوس الكثيرين إلا انه لا يمثل سوى نسبة ١٠٪ من حركة السياحة الدولية فضلاً عن ان السائح عادة ما يقبل عليه مرة واحدة ، وهى اعتبارت لا بد من وضعها فى الحسبان عند التخطيط للتنمية السياحية والتسويق لها خاصة وأن مصر ظلت لفترات طويلة تعتمد على آثارها المختلفة سواء المصرية القديمة أو الرومانية أو الإغريقية أو المسيحية أو الإسلامية كمصدر رئيسى يحرك السياحة الوافدة إليها مما جعلها تعرف بنمط واحد لا يتغير فى الأسواق الخارجية المصدر للسائحين ، فى حين أن الأنواع الأخرى تشتمل على عوامل جذب سياحى لها أهميتها وعائداتها وإيراداتها الكبيرة.
- وهذا لا يعنى إلا ثروتنا الأثرية والتاريخية التى تمثل مادة خصبة فى الحملات الإعلانية والدعائية وتعتبر ركيزة هامة فى برامجها السياحية خاصة مع ما تلقاه من إعجاب وإقبال شديدين من جانب الزائرين والوافدين إلينا عند عرض بعضها منها فى الخارج .

سادساً : السياحة العلاجية :

- عرفت منذ زمن بعيد حيث تروى لنا كتب التاريخ اهتمام الرومان بها وأسفارهم المتعددة لأسباب صحية وعلاجية وطرقهم فى بناء الحمامات المخصصة للاستشفاء . ورغم أنها لا تجذب سوى نسبة ٥٪ من حركة السياحة الدولية إلا ان دولاً كثيرة تحرص عليها وتهتم بها نظراً لعائدها المادى المجزى الذى يرجع لطول فترة الإقامة التى تتميز بها مقارناً بأنواع السياحة الأخرى — حيث تتراوح الإقامة ما بين أسبوعين على أقل تقدير

وشهر أو أكثر وهو ما ينعكس على حجم إنفاق السائح الراغب فيها حيث يفوق متوسط إنفاق السائح العادى بحوالى عشرة أمثال

- وتعتمد السياحة العلاجية على المقومات الطبيعية الموجودة بالبيئة اعتماداً رئيسياً مثل المناخ الجيد والرمال الدافئة وعيون المياه الكبريتيه والمعدنية ، كما أن توافر الكوادر لكفاءات البشرية المتخصصة من العوامل المساعدة على تنظيمها ونموها .
- وأحدث صيحة فى السياحة العلاجية (الفنادق البيولوجية) التى تعتمد بالدرجة الأولى على إعادة بناء الجسم روحاً وعقلاً ، والسياحة البيئية وبرامج رياضية يومية تضم متخصصين فى العلاج الطبيعى والرياضة البدنية وهذه الفنادق حاصلة على شهادات البيئة التى تؤكد الالتزام البيئى من حيث التخلص من القمامة والطاقة والتلوث والتدخين والضوضاء.

ولقد ظهر أنواع من هذه السياحة فى مناطق عديدة بمصر أهمها حلوان وأسوان والفيوم والوادى الجديد وسواحل البحر الأحمر وسيناء إلا انها لم تستغل بالصورة التى تجعلها مصدر جذب لجميع الجنسيات من دول العالم حيث اقتصرت على السائحين القادمين من الدول العربية فقط . لذلك يجب العمل على فتح أسواق جديدة لم تكن مستهدفة من قبل مع توسيع نطاق الأسواق الموجودة من خلال خطة طموحة تهدف إلى تطوير المناطق الغنية بمواردها وإقامة المرافق العلاجية والطبيعية بها مع تزويدها بكافة احتياجات من أجهزة وخدمات وفنيين حتى تصبح هى المناطق مدن متكاملة وموردا سياحياً هاماً .

سابعاً : السياحة الدينية :

- يمكن تعريف السياحة الدينية بأنها ذلك النشاط السياحى الذى يقوم على انتقال السائحين من أماكن إقامتهم إلى مناطق أخرى وذلك بهدف القيام بزيارات ورحلات دينية داخل وخارج الدولة لفترة من الوقت .

- الأساس فيها هو تلبية نداء الدين وإشباع العاطفة الدينية وأداء واجباتها ، كما تشمل زيادة الآثار والمعالم الدينية للتبرك بها وللاستشفاء الروحى والنفسى ، وهناك مناطق وبلاد معينه له قدسيتها ومكانتها المرتفعة مثل "مكة المكرمة " و " المدينة المنورة " بالنسبة للمسلمين " والقدس " بالنسبة للمسيحين واليهود و المسلمين "والفاتيكان" بالنسبة للمسيحيين .
- ومصر تتوافر فيها إمكانيات ومقومات هذا النوع من السياحة ، حيث تمتلك أثاراً دينية ترتبط بالأديان السماوية الثلاث جعلت منها منذ القدم مزاراً هاماً يحظى بتقدير الوافدين إليها . فهناك الجامع الأزهر ومسجد الحسين الذى يضم بعضاً من الآثار النبوية الشريفة بالإضافة إلى العديد من المساجد الأثرية والحديثة التى تنتشر بها والتى أصبح بفضلها يطلق على القاهرة مدينة الألف مئذنة ، كما تحتوى على الكثير من أضرحة أولياء الله الصالحين الذين عاشوا ودفنوا في عن الكنائس المتعددة مثل كنيسة أبو سرجة بمصر القديمة حيث توجد المغارة التى يقال أن السيدة مريم قد لجأت إليها بطفلها المسيح عندما جاءت لمصر ، وأيضا تزخر البلاد بالأديرة ذات الذكريات التاريخية المقدسة ومنها دير سانتا كاترين وأديرة وادى النطرون وغيرهم .
- ويوجد بمصر – فوق ذلك – متحف الفن الإسلامى بمعروضاته الثمينة المتنوعة ذات القيمة الحضارية والفنية والتاريخية العظمة إلى جوار المتحف القبطى بمجموعاته النادرة .
- إلا أنه ورغم هذه الثروات الهائلة والمتعددة يمكن القول أننا لم نصل بعد إلى المكانة السياحية التى تتناسب معها ، مما يستوجب من الأجهزة المسئولة سواء كانت وزارة السياحة أو الأوقاف او المجلس الأعلى للآثار او الهيئات الدينية القيام بصيانة الآثار الدينية وترميمها والمحافظة عليها وعلى نظافتها ورونقها ، مع إصدار كتيبات ونشرات بلغات متعددة تحكى تاريخها وأهميتها – وتوزيعها على سفارتنا بالخارج ومكاتب

التنشيط السياحي كأحد الوسائل التى تساعد على شد انتباه السائحين وتبعث فيهم رغبة الاستمتاع بهذا النوع من السياحة

ولكى تصل السياحة الدينية إلى عامل هام للجذب السياحي يجب مراعاة الأتى :

- ضرورة العناية من قبل الأجهزة المسئولة عن الآثار الدينية فى مصر بالمعالم الإسلامية والمسيحية والاهتمام بصيانتها ونظافتها والمحافظة على قداستها واهميتها الدينية . وينحصر هذا الدور فى نطاق كل من وزارتى السياحة والأوقاف والهيئات الدينية المختلفة وهيئة الآثار حيث تقع عليهم المسئولية الأولى فى تحقيق هذا الهدف .
- قيام وزارة المواصلات بتوفير وسائل النقل المناسبة إلى الأماكن الأثرية الدينية والعمل على تسهيل وانسياب الحركة السياحية إليها .
- إصدار النشرات والكتيبات الإعلامية التى تتضمن الكثير من المعلومات عن التراث الدينى والمعالم الدينية المختلفة والتاريخ الإسلامى التى تشد اهتمام السائحين وانتباههم فتنشط تبعاً لذلك السياحة الدينية فى مصر بحيث تقع مسئولية إعداد النشرات والكتيبات والملصقات على كل من وزارات الأوقاف والسياحة والثقافة بالتنسيق فيما بينهم .
- التركيز على السياحة الدينية كأحد الأنشطة السياحية الهامة من حيث الاهتمام بوسائل الإعلان والتسويق السياحى وتعاون جميع الأجهزة المسئولة عن تنشيط هذا النوع من السياحة

ثامناً : السياحة الرياضية :

يقصد بالسياحة الرياضية الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان آخر فى دولة أخرى لفترة مؤقتة بهدف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة أو الاستمتاع بمشاهدتها مثل المشاركة فى دورات الألعاب الأولبية وبطولات العالم .

- يُشبع هذا النوع من السياحة الرغبة في ممارسة الرياضية المختلفة والاشتراك في مسابقاتها أو الاستمتاع بمشاهدة بطولاتها ، وتتنوع هذه الرياضات ما بين التزحلق على الجليد أو الماء وصيد الأسماك والحيوانات البرية والغطس والتجديف والسباحة والجرى والفروسية وسباق السيارات والمراكب الشراعية .
- ولقد انتعشت هذه السياحة في دول معينة تتميع بمميزات وبتسهيلات وبإمكانيات متعددة وبمستوى معيشى مرتفع يسمح بإقامة المنشآت الرياضية الملائمة والقرى المتكاملة التي تستوعب وفود السائحين وتيسر لهم الظروف المشجعة من حيث الإيواء والإعاشة والترفيه والملاعب وغيرها مما يحتاجون إليه .
- وهناك متسع لمصر في مجال هذا النمط من السياحة يمكنها معه ان تكون مقصداً وميداناً جيداً لها . فلديها الكثير من المقومات التى تستطيع باستثمارها واستغلالها أن تصبح في مصاف المناطق ذات الجاذبية التي تشيد السائح وترغبه فيها . ونأخذ على سبيل المثال محافظة البحر الأحمر التي تمتاز بالمناخ المعتدل ودرجة حرارة المياه التى تتراوح بين ١٨ ، ٢١ درجة مئوية شتاءاً فضلاً عن إمكانية الرؤية تحت سطح البحر إلى اكثر من ٣٠ متراً حيث يسهل الغوص ورؤية الشعاب المرجانية الملونة والكائنات البحرية والأسماك النادرة ، ذلك بالإضافة إلى المعالم الأثرية والتاريخية التي تعود إلى مختلف العصور من نقوش مصرية قديمة ، ومعبد للإلهة إيزيس ، وبقايا قلاع ومدينة رومانية ، وأديرة ترجع إلى بدء انتشار المسيحية أشهرها دير الأنبا أنطونيوس والأنبا بولا ، وأيضاً بعض الآثار الإسلامية ومنها ضريح الشيخ أو الحسن الشاذلي ، ويضاف إلى ما سبق الجزر التي يبلغ عددها ٢٤ جزيرة منها جزيرة الجفتون الكبيرة والصغيرة.

هذا عن المكونات والمقومات الطبيعية والبيئية والتي تكون في مجملها لوحة رائعة من صنع الله سبحانه وتعالى ، أما المنشآت السياحية من فنادق

وقرى ومطاعم وملاهى ....إلخ والمزودة بجميع الخدمات والمرافق والوسائل التى تلائم الاهتمامات الرياضية فتنتشر على طول الشاطئ .

وما يقال عن محافظة البحر الأحمر نجد ما يقابله فى باقى المحافظات التى يتوافر فى غالبيتها عناصر تلائم مختلف الهوايات . فمحافظة الفيوم ذات مستوى مرتفع يناسب الصيد بأشكاله ..والصحراء تصلح لرحلات السفارى والمنتجعات .

تاسعاً : سياحة المؤتمرات والاجتماعات :

- تعتبر سياحة المؤتمرات من أنماط السياحة الحديثة التى ظهرت فى أواخر القرن العشرين حيث ارتبطت ارتباطاً كبيراً بالنمو الحضارى الكبير الذى شهده العالم فى السنوات العشرين الأخيرة وما تبع هذا من تطور كبير فى العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية بين معظم دول العالم . وسياحة المؤتمرات سياحة متطورة ارتبطت بأنواع أخرى كسياحة الحوافز وسياحة المعارض .

عوامل ظهور سياحة المؤتمرات :

تتلخص هذه العوامل فيما يلى :

- زيادة التخصص العلمى والمهنى وما يترتب على ذلك من تغير فى التركيب الاجتماعى والتطور التكنولوجى الأمر الذى يؤدى إلى كثرة عقد اللقاءات العلمية والمهنية والثقافية ..إلخ ، على المستويات المحلية والدولية بواسطة المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية .
- وتعد سياحة المؤتمرات بصفة عامة من المصادر الهامة للإيرادات السياحية لما تحققه من عائد أقتصادى كبير للدول التى تقام فيها هذه المؤتمرات وذلك للخصائص التى يتمتع بها سائحى هذا النوع من السياحة (رجال الأعمال) من حيث متوسط الإنفاق اليومى لهم .

لذلك يجب على المسئولين عن السياحة فى مصر تركيز الاهتمام على تنشيط سياحة المؤتمرات والاهتمام بها انطلاقاً من أهميتها الاقتصادية والعلمية والثقافية .

- كثرة الصراعات التى سادت العالم فى الفترة الأخيرة وما تبع ذلك من تكتلات دولية تسيطر عليها وتوجهها تكتلات أخرى مناهضة ، الأمر الذى يدعو إلى ضرورة عقد مؤتمرات عديدة لحل المشكلات السياسية والاقتصادية ومناقشة ودراسة البحوث العلمية المختلفة لتطوير المجتمع الإنسانى والاهتمام بكل ما يواجهه من عقبات أو صعاب .

ويتوقف نجاح سياحة المؤتمرات على عدد من العوامل أهمها :

١- الابتعاد بالمؤتمرات عن المناطق المزدوجة فى القاهرة لتوسيع القاعدة الأساسية للطلب السياحى على هذا النواع من السياحة الأثرية والتاريخية.

٢- دعوة عدد كبير من السائحين وتعميق المفهوم السايحى فى مصر لدى أبناء المجتمع .

٣- الاستعداد الجيد للمؤتمر من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والإدارة حتى يصبح صورة مشرفة لوجه مصر فى هذا المجال .

- وفيما يتعلق بسياحة المؤتمرات فى مصر فإنه من الملاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من سياحة لم يكن كافياً ولم يلق حظه من التنشيط والتنسيق والتنظيم فهناك كثير من دول العالم خطت خطوات كبيرة على هذا الطريق فى أوروبا وأمريكا واليابان وغيرها حيث تعتمد هذه الدول على إقامة مراكز المؤتمرات الدولية المجهزة بأحدث الأجهزة والمعدات والأدوات التى تستطيع أن تستوعب أعداداً كثيرة من المشاركين القادمين من جميع أنحاء العالم لحضور المؤتمرات العلمية والندوات العالمية او غير ذلك من اللقاءات الدولية بحيث لا يقتصر استخدامها كقاعات للمؤتمرات فقط ولكنها تضم بالإضافة إلى ذلك فنادق

المشاركين، وتقديم الخدمات التسهيلات المختلفة لهم لممارسة مختلف أنواع الرياضة كالسباحة والتنس ... وغير ذلك وكذلك وسائل التسلية واللهو هذا بالإضافة إلى توفير الخدمات التليفونية والبرقية والتلكسية والفاكس وخدمات الحجز بشركات الطيران والخدمات المصرفية وخدمات النقل والمواصلات السريعة المريحة . ولقد أنشئ فى مصر حديثاً المركز الدولى للمؤتمرات بمدينة نصر لكى يساهم بدوره فى تنمية سياحة المؤتمرات التى تحتاج إلى أكثر من مركز دولى للمؤتمرات فى المدن الكبرى بالإضافة إلى مركز المؤتمرات بجامعة الإسكندرية .

- أما فيما يتعلق بالإحصاءات الخاصة بالمؤتمرات التى عقدت فى مصر فإن بياناتها كانت غير متوفرة فى معظم الأحيان وذلك يرجع إلى عدم تجاوب الفنادق التى تعقد بها هذه المؤتمرات مع الأجهزة المسئولة عن السياحة فى مصر وعدم إرسال أيه بيانات إحصائية عن هذه المؤتمرات يعوق التخطيط والأعداد لهذا النوع من السياحة .
- ولقد أصبحت سياحة المؤتمرات فى الوقت الحاضر من الأنماط الهامة فى السياحة الدول حيث يوجد آلاف من الأطباء والاقتصاديين والتجاريين والمحامين ورجال الأعمال الذين يتهمون بحضور هذه المؤتمرات الدولية . ومصر بدورها تشارك فى كثير من المؤتمرات الدولية التى تعقد فى مختلف أنحاء العالم فى فروع العلم المختلفة . كذلك فقد عقدت فى مصر مؤتمرات عديدة من مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والعلمية .. وغيرها وحضرها الكثيرون من المهتمين بها معظم دول العالم : -
- ورغم أن مصر قد دخلت ميدان سياحة المؤتمرات إلا أن تنميتها ونجاحها لا يزالان فى حاجة إلى مزيد من الجهد والاهتمام بالاعلان عن إمكانيات وعناصر هذا النوع من السياحة المتوفرة فيها بالإضافة إلى الاتصال بالمتخصصين فى المنظمات الدولية والجامعات والبنوك

والشركات العالمية فى الأسواق المستهدفة والعمل على عقد الاتفاقيات المختلفة معهم . كما يجب وضع استراتيجية قومية لاستكمال الخدمات والترتيبات التى تساعد على تحفيز وجذب الجنسيات المختلفة وتشجيعها على إقامة اجتماعاتها ومؤتمرات بمصر .

عاشراً : سياحة المعارض :

- ازدهرت أخيراً بعض الأنشطة السياحية الجديدة كجزء من مكونات النشاط السياحى العالمى فكان من بينها هذا النمط السياحى الذى يرتبط بالمعارض التى تقوم فى الدول المختلفة مثل المعارض الصناعية والتجارية والفنية التشكيلية ومعارض الكتاب إلى غير ذلك .

فأصبحت المعارض نوافذ حضارية يطل منها الزائرون على الإنجازات العلمية والتكنولوجية والحضارية للدول المختلفة التى تعتبر عوامل مؤثرة فى حركة الجذب السياحى وعاملاً من عوامل التنشيط السياحى .

- وسياحة المعارض هى نوع مستحدث من أنواع السياحة الأخرى ظهر فى نهاية هذا القرن وارتبط بالتطور الصناعى الكبير الذى حدث فى عالم اليوم فكانت المعارض هى المدخل الرئيسى والمر الذى يصل التطور العلمى الكبير إلى قنواته العلمية والتطبيقية فى مختلف دول العالم . ومن هنا ظهرت أهمية المعارض من الوجهة السياحية وضرورة العمل على تنميتها والاهتمام بها كنمط جديد من أنماط السياحة وتعمل الدولة على تشجيع هذا النمط من السياحة والقضاء على معوقاته باعتباره أحد العوامل المؤثرة فى الجذب السياحى الدولى .

الحادى عشر : سياحة المهرجانات :

تتنوع هذه المهرجانات إلى ثقافة ... وفنية ..ورياضية ..وتهدف إلى تحقيق الرواج العام والجذب السياحى .

- تحظى سياحة المهرجانات باهتمام كبير فى بلاد كثيرة .. حيث تنظم فرنسا ٣٥٠٠ مهرجان وأسبانيا تننظيم حوالى ٨١٠٤ .. وألمانيا ٥٠٠٠ مهرجان .
- تعتبر مصر فى أول الدرب فيما يختص بتوظيف المهرجانات (ثقافية ...وفنية وسياحية) لتحقيق الرواج ولا تنظم وزارة السياحة مهرجاناً إلا إذا كان له عائد اقتصادى باعتبار أن وزارة السياحة وزارة اقتصادية.
- تتكون هذه المناسبات المصرية من قرابة — ٣٠ حدثاً متنوعاً وأنجحها مهرجان السياحة والتسويق (٢٠يوليوحتى ٢٠ أغسطس) . ولا تنظم وزارة السياحة إلا مهرجان القاهرة الدولى للأغنية (أغسطس من كل عام) .

الثاني عشر : سياحة رجال الأعمال :

- تشمل الأنشطة المختلفة لرجال الأعمال وانتقالاتهم للمشاركة فى المعارض التجارية .
- يمثل هذا النوع من السياحة حوالى ٢٠٪ من حركة السياحة الدولية . وهو من الأنماط الحديثة المرتبطة بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي فى العالم .
- تمتلك مصر مقومات جذب لهذه السياحة . إلا أنها فى حاجة إلى اتباع سياسة فعالة وسريعة التأثير وغير تقليدية حتى تتمكن من تنشيطها .

العرض والطلب على الخدمات السياحية

الطلب على الخدمات السياحية[1]

أولاً : تنوع الطلب السياحي :

إن السوق السياحية لا تمثل وحدة متجانسة واحدة ، بل هو فكرة مركبة تتكون من عدة أسواق جزئية أو فرعية تعرف باسم "شرائح السوق" وهى مجموعات من المستهلكين ذات خصائص سلوكية متماثلة .

وبالتالى فإن الطلب السياحى — وهو المد الخارج من السوق السياحى – مزيج من عدة عناصر متباينة بل وقد تكون متناقضة أحيانا ، وهذه العناصر هى الرغبات والحاجات والأذواق والمتوقعات والمستحسنات والمستهجنات . وتقسيم السوق إلى شرائح يخضع لمعايير معينة ومحددة .

وقد أتبعت كثير من الدول المستقبلة للسائحين اتجاها كميا فى قياس الطلب السياحى . ويتضمن هذا الاتجاه الكمى قياس حجم السياحة الدولية إلى هذه الدولة من عدد السائحين وعدد الليالى السياحية على مدار العام وفى كل شهر من شهور السنة ، ووسيلة المواصلات المستخدمة من أعداد السائحين ونسب كل وسيلة إلى أخرى ، وحجم الإيرادات السياحية الإجمالية فى العام وحجمها فى كل شهر من شهور السنة ، ثم استخرج متوسط الإقامة لكل جنسية أو مجموعة من الجنسيات وتحديد متوسط الإنفاق اليومى للسائح من كل جنسية أو مجموعة من الجنسيات ، ومعرفة متوسط الإنفاق فى كل رحلة ، وعدد الليالى التى قضاها السائحون فى الفنادق أو فى أماكن الإقامة السياحية التكميلية وعدد الليالى التى قضاها السائحون خارج هذه الفنادق والأماكن . وبمعنى آخر فإن الهدف الرئيسى لهذا الاتجاه هو معرفة كم يساوى السائح للدولة .

---

[1] د. أحمد ملوخية وآخرين . مدخل إلى علم السياحة – بدون ناشر . بدون سنة نشر – ص ١٤٦ وما بعدها .

وبينما لا نناقش أهمية هذا الاتجاه للدولة نظرا لأن أهم أسباب الاهتمام بتنمية السياحة هو القيمة الاقتصادية للسياحة لدى الدولة المستقبلة للسياحة ، إلا أن ذلك لا يكفى لتحقيق هذا الغرض لأن الكثرة العددية وحدها ليست هى المعيار للقياس الحقيقى للأهمية الاقتصادية للسياحة فى الدولة .

فالإيرادات السياحية الإجمالية ليست كافة لبيان أثر السياحة على الاقتصاد القومى وإنما يجب استخراج القيمة الصافية لها . ويدعونا هذا إلى ضرورة إدخال الدراسات الكيفية فى الاعتبار فنسأل أنفسنا السؤال الذى لا يطرحه الكثيرون وهو " ما هى نوعية السائح المطلوب" ؟ أو " من هو السائح الذى نريده" ؟ ... وبمعنى أوضح أن نطرح على بساط البحث ما إذا كنا فى خطة التنمية السياحية للدولة يجب ان نعول على الكم العددى او الكيف السلوكى والأنفاقى .

وقد يسأل سائل ، وهل لنا فى ذلك خيار ؟ والإجابة على هذا السؤال يتضمنه مجال الكلام عن سياسة واستراتيجية التنمية السياحية .

ثانياً : خصائص الطلب السياحى :

أثبتت دراسات تحليل الطلب التى أجريت فى دول مختلفة أن للطلب السياحى خصائص لازمة نوردها فيما يلى :

١- المرونة :

مرونة الطلب السياحى تعنى درجة استجابته للتغيرات فى الظروف الاقتصادية السائدة فى السوق ولمدى التغير الطارئ على التراكيب السعرية للخدمات السياحية فى الدولة المستقبلة للسائحين . ونقطة البداية هى أن الطلب السياحى ينشأ وتتسع قاعدته فى الأسواق (الدول أو المناطق السياحية) التى تسود فيها ظروف اقتصادية مواتية بمعنى أن تكون الدخول العائلية والفردية مرتفعة فى السوق بحيث يبقى هامش واسع لشخص والعائلة من فائض الدخل يستطيع أن يوجهه للسفر وللسياحة ولمختلف نشاطات أوقات الفراغ فضلا عن ضرورة توفر معدلات عالية لمدد الإجازات .

ولأن الإنفاق السياحى يمثل بندا من بنود ميزانية الشخص أو ميزانية العائلة والذى يتنافس مع بنود أخرى للإنفاق مثل شراء سيارة جديدة أو شراء تجهيزات منزلية أو شراء منزل ثان فى مصيف أو مشتى ، فإن السمة المميزة لهذا الطلب السياحى أن يكون مرنا بالنسبة للدخل من ناحية وبالنسبة إلى التكلفة من ناحية أخرى ويصدق هذا بطبيعة الحال على الأشخاص ذوى الدخول المحدودة وذوى الدخول المتوسطة وحتى فوق المتوسطة بالنسبة لكل سوق ، ولكنه لا يصدق على الأثرياء وأصحاب الملايين .

وترتيباً على ما تقدم ، تكون دراسة الطلب ذات أهمية قصوى فى اتخاذ القرار فى الدولة المستقبلة للسياحة لأن من الواجب معرفة معامل الارتباط بين زيادة الأسعار وبين انخفاض الطلب والعكس صحيح ويمكن الوصول إلى قياس درجة معرفة المرونة عن طريق معامل المرونة بين سعرين مختلفين على رسم بيانى للطلب .

$$\text{معامل المرونة} = \frac{\text{النسبة المئوية للزيادة في الطلب}}{\text{النسبة المئوية لانخفاض السعر}}$$

ويحسن التنبيه إلى أن الطلب السياحى يكون عالى المرونة(مع قيمة عالية لمعامل المرونة)مع دول سياحية جديدة لم تصبح بعد قبلة هامة للسياحة . وهذه المرونة تندرج فى الهبوط بالنسبة للدولة السياحية المستقرة دولياً ذات الصناعة السياحية المنظمة مثل فرنسا أو إيطالياً أو أسبانيا . وليس معنى ذلك الهبوط المتدرج فى مرونة الطلب على هذه الدولة إلى ان تختفى المرونة كاملا بل أننا نلمس عودة المرونة إلى ما كانت عليه إذا ما زادت الأسعار زيادة كبيرة فى الدولة حيث لا تتناسب مع مستوى الخدمات السياحية المؤداة . والمقصود هنا بزيادة الأسعار هو زيادتها بالنسبة للخدمات السياحية الرئيسية على الأقل (الفندق والأغذية والمشروبات والرحلات الداخلية لمشاهدة المعالم السياحية).

وهذا الذى نشير إليه حدث فى فرنسا خلال السبعينات عندما انخفضت قيمة الدولار الأمريكى وارتفعت قيمة الفرنك الفرنسى ، والعكس صحيح بالنسبة إلى أسبانيا حاليا فإن زيادة الأسعار السياحية فيها بدأ يظهر أثره بوضوح على الطلب السياحى بالنسبة إلى بعض مناطقها السياحية على الأقل . على أن ذلك لا يعنى أن أكثر الدول السياحية جذبا للطلب السياحى هى الدول الرخيصة لأن السعر ليس هو العامل الوحيد المؤثر على الطلب فإذا كانت الدولة المستقبلة للسائحين قليلة المغريات السياحية او ليست معروفة معرفة كافية لدى جمهور السائحين أو تقع جغرافياً فى منطقة نائية جداً عن مصادر السياحة الدولية (مما يعنى زيادة تكاليف النقل إليها) أو تسود فيها سلبيات كثيرة سواء أكانت سلبيات متعلقة بالتنظيم السياحى أو بالنظافة العامة أو بكثرة المضايقات أو بأنخفاض مستوى الخدمات السياحية فيها ..إلخ فإن رخص أسعارها لن تكون مرغبا كافياً لزيارتها .

ولهذا فإننا نقول أن حساسية السعر أمر يتعلق بسلوكيات السائحين لأنه ليس صحيحاً دائماً أن الأكثر دخلا من السائحين هو الذى ينفق أكثر .

وغير خاف أن انتشار الرحلات السياحية الشاملة يؤدى إلى تقليل حساسية السعر لدى السائح إذا كانت الفروق بين أسعار هذه الرحلات الشاملة إلى مختلف الدول المتنافسة إلى مدد متماثلة هى فروق بسيطة أو غير جوهرية (تمثل نسبة ضئيلة من السعر) . ويتبلور العامل الرئيسى حينئذ فى استراتيجيات التسوق وسياسة التعامل مع منظمى الرحلات الشاملة ومدى ما تتمتع به الدولة السياحية من مغريات وخدمات وتسهيلات .

٢- الحساسية

وهى مدى استجابة الطلب للظروف الاجتماعية والسياسية وإلى التغيرات فى موضة السفر فالدول التى يسودها أو يسود المنطقة الداخلية فيها قلاقل سياسية أو ثورات اجتماعية أو عدم استقرار اقتصادى يصعب أن تكون

قبلة سياحية مهما تمتعت به من مغريات سياحية وخدمات وتسهيلات ومهما اتصفت أسعار خدماتها بالرخص .

فالمناخ السياسى والاقتصادى المستقر هو أساس من أسس زيادة الطلب السياحى .

ووجود علاقات سياسية و جارية واقتصادية حسنة بين الدولة المستقبلة للسائحين والدولة المصدرة للسياحة هو عامل مساعد هام من عوامل اتساع قاعدة الطلب السياحى ودليل ذلك أنه عندما كانت العلاقات السياسية مقطوعة بين الولايات المتحدة ومصر عقب حرب ٧٦ انخفض عدد السائحين الأمريكيين من حوالى ٩٠ ألف سائح عام ١٩٦٦ إلى أقل من٣٠ سائح عام ١٩٦٨و ١٩٦٩ . وفى الوقت ذاته عندما أعيدت العلاقات السياسية والدبلوماسية بين الدولتين وتقدمت تقدما كبيراً فى السبعينات زاد عدد السائحين الأمريكيين إلى مصر عام ١٩٨٤ رغم البعد الجغرافى لمصر عن الولايات المتحدة ورغم زيادة الأسعار فى مصر زيادة كبيرة فى السنوات الثلاث الأخيرة والطلب السياحى يتأثر كذلك بالتغيرات فى "موضة" السفر وهى من خلق منظمى الرحلات الشاملة إلى حد كبير ولذلك يجب العمل على توثيق العلاقات مع هؤلاء بوسائل شتى أهمها العلاقات العامة وتخطيط البرامج الدعائية المشتركة .

٣- التوسع Expansion :

يتجه الطلب السياحى الدولى إلى التوسع لعدة أسباب . ولكن اتساع الطلب السياحى لا يسير على وتيرة واحدة من سنة لأخرى بل تعتريه بعض الذبذبات صعوداً وانخفاضا فى نسبة الزيادة نتيجة للظروف الدولية الاقتصادية والاجتماعية .

ويمكن أن نرجع أسباب التوسع فى الطلب إلى العوامل التالية :

١- التقدم العلمى والتكنولوجى الذى ينعكس على تقدم وسائل النقل الجوى والبحرى والبرى — وقد أدى النقل الجوى بالذات خدمات للسياحة .

٢- ثورة المعلومات الضخمة وتقدم وسائل الإعلام التى أدت إلى زيادة اهتمام السائحين بزيادة دول جديدة لم يكونوا يعرفونها من قبل .
٣- التقدم الاقتصادى وزيادة الدخول فى الدول الغنية المصدرة للسياحة.
٤- زيادة حجم أوقات الفراغ بزيادة عطلة نهاية الأسبوع إلى يومين وثلاثة أيام فى بعض الأحيان فضلا عن زيادة مدد العطلات السنوية .
٥- الظروف المناخية والبيئية للدول المتقدمة المصدر للسياحة ومعظمها من دول الشمال حيث البرد الشديد والمطر والشتاء والطويل والثلج الذى يدعو إلى السفر إلى دول ومناطق أكثر دفئا فى الجنوب .
٦- أسلوب الحياة فى الدول الصناعية المتقدمة حيث يعمل الشخص من الصباح إلى المساء فيخرج عادة من منزله قبل شروق الشمس ويعود إلى منزله بعد غروب الشمس مما يسبب روتينية فى الحياة أصبح يكسرها الكثيرون ويتجهون إلى التغيير وإلى الهروب منها .
٧- اتساع قاعدة الرحلات السياحية الشاملة المنظمة والتى أصبح الكثيرون يعتبرونها وسيلة فعالة لتنظيم تمتعهم بقضاء إجازاتهم فى دول أخرى دون عناء منهم وفى حدود أسعار مقبولة بوجه عام .
٨- قانون الجوار .

٤- الموسمية Seasonality:

يتسم الطلب السياحى الدولى بخاصية الموسمية والتى تؤثر على اتجاهاته وحجمه فى فترات الذروة وفترات الركود .

وترجع الموسمية إلى المناخ والعوامل التنظيمية فى الدول المصدرة للسائحين وتشمل هذه الأخيرة مواعيد العطلات المدرسية فى الصيف ومواعيد غلق المصانع فى شهر أغسطس فضلا عن أعياد الميلاد والربيع وبذلك يرتفع الطلب السياحى من الدول المصدرة للسائحين فى هذه المواسم وينخفض خلال ما عداها من شهور السنة ليشمل أولئك الذين لا يهتمون كثيراً بهذه المواسم من

كبار السن المحالين إلى التقاعد والأرامل وبعض أصحاب المهن الحرة وبعض الحرفيين المستقلين فى عملهم والعاملين بالشركات التى توزع الإجازات عليهم دورياً فى أوقات مختلفة سنة بعد أخرى .

ولذلك يجب دراسة هذه التراكيب الموسمية للطلب السياحى فى كل سوق سياحى حتى يمكن للدولة المستقبلة للسائحين أن تخطط تنميتها السياحية على أساس متوازن أو شبه متوازن خلال العام خاصة وان هذه التراكيب الموسمية قد تختلف من سوق سياحى إلى آخر .

العرض السياحى

أولاً : التعريف والخصائص :

يعرف العرض السياحى بشكل عام على أنه(مقدار الخدمات السياحية التى تعرضها المشاريع السياحية للبيع مقابل ثمن معين وفى وقت معين) . والتعريف الأكثر استخداما فى هذا المجال هو أن العرض السياحى هو (كل المستلزمات التى يجب أن توافرها أماكن المقصد السياحى لسياحها الحقيقيين أو المحتملين والخدمات والبضائع وكل شئ يحتمل أن يغرى الناس لزيادة بلد معين).

يتميز العرض السياحى بالخصائص الرئيسية التالية :

١- أنه يعتبر عرضا للخدمات بصفة أساسية ، فالسائح يشترى عادة مجموعة خدمات تشكل ما يعرف بالمنتج السياحى وهذه الخدمات هى :

أ- خدمات النقل .

ب- خدمات الإيواء .

ت- خدمات الطعام والشراب .

ث- خدمات اللهو والتسلية والترفيه .

ج- مجموعة خدمات وسلع أخرى .

٢- أن هذه الخدمات هى غالبا خدمات آنية مباشرة يتم تصنيعها على مدار اليوم أو حتى الساعة ، ويتم تقديمها فى أغلب الأوقات أمام مرأى السياح أو الضيوف حيث يكون عمال هذه الخدمات على احتكاك مباشر مع الضيوف وبذلك لا تتوافر إمكانية حجب المنتج الردئ عن المستهلك. وأى خطأ يقع فيه العامل سوف يكون ظاهرا للعيان ومن الصعوبة تلافيه ولذلك يتم الاعتماد فى النشاط السياحى على كادر مدرب وكفء يجب يجب أن تنعدم فيه نسبة الخطأ .

٣- العرض السياحى غير قابل للتخزين فطالما أنه عرض خدمى فلا يمكن تخزين الخدمات .

٤- العرض السياحى غير قابل للنقل فعادة يكون المستهلك ثابتاً والسلعة هى التى تتحرك ويتم نقلها إلى الأسواق القريبة من إقامة المستهلكين ، بل أن هناك بعض السلع التى تصل إلى منزل المستهلك نفسه . ولكن الحال يختلف تماماً فى العرض السياحى فالعرض السياحى هو الثابت والمستهلك (السائح) هو الذى ينتقل لكى يستطيع أن يقتنى الخدمة السياحية .

٥- يخضع العرض السياحى للمنافسة حيث لم تصبح السياحة بعد حاجة إنسانية ضرورية وبذلك فهو يتنافس مع سائر السلع والخدمات الأخرى بالإضافة إلى التنافس بين البلدان المختلفة على تسويقه .

ثانياً : مكونات العرض السياحى :

ينقسم العرض السياحى إلى عناصر طبيعية وعناصر مصنوعة .

١- العناصر الطبيعية وتشمل :

أ- المناخ وما يتصف به من اعتدال وجفاف وشمس ساطعة وهواء نقى.

ب- تضاريس الأرض والمنظر العام وتشمل السهول والجبال والبحيرات والأنهار والشواطئ البحرية والتكوينات الجغرافية والمناظر البانورامية والشلالات ومناطق البراكين والكهوف باختلاف أنواعها ..إلخ .

ت- العنصر السيلفى ويشمل الغابات والأشجار النادرة

ث- الفلورا والفونا وتشمل المزروعات المختلفة والطيور بمختلف أنواعها وألوانها والأسماك والحياة البرية والبحرية .

ج- المراكز الصحية الطبيعية من عيون مياه معدنية وحمامات الطين وعيون المياه الساخنة ذات الخصائص الشفائية .

٢- العرض المصنوع بيد الإنسان :

ويقع هذا النوع من العرض السياحى فى الأنواع التالية :

أ- الآثار التاريخية وتراث الحضارة البائدة مثل المعابد ، التماثيل الحصون القلاع ..إلخ .

ب- المعالم الثقافية كالمتاحف بأنواعها المختلفة ومعارض الفن والمكتبات والعروض الفولكلورية وصناعة التذكارات والسلع السياحية .

ت- المناسبات الحضارية والأحداث التقليدية مثل المعارض والمهرجانات والكرنفالات واحتفالات الأعياد ..إلخ .

٣- البنية الأساسية وتشمل :

أ- البنية الأساسية العامة وتتمثل فى شبكات مياه الشرب والقوة المحركة وشبكات الطرق ونظم الصرف الصحى والاتصالات بجميع أنواعها .

ب- الحاجيات الأساسية للحياة المدنية وتشمل المستشفيات والصيدليات والبنوك ومراكز التسويق والمشتريات وورش إصلاح السيارات ومحطات البنزين وغير ذلك .

ت- البنية الأساسية السياحية وتشمل :

- محال الإقامة وتتضمن الفنادق الموتيلات والبنسيونات والشقق والمفروشات والمخيمات وبيوت الشباب ومثيلاتها، كما تشمل منشآت سياحية أخرى مثل المطاعم والكافيتريات وما إلى ذلك .
- منشآت تنظيم السفر مثل شركات السياحة ومكاتب تأجير السيارات السياحية وشركات الرحلات السياحية الداخلية بأنواعها.
- منشآت لمد السائحين بالمعلومات لدعاية مثل مكاتب الإعلام السياحى فى مناطق دخول السائحين وفى المدن والمناطق السياحية وسلطات السياحة الإقليمية والمحلية ..إلخ .

٤- خدمات النقل

وهو قطاع له أهميته القصوى فى النشاط السياحى ويشمل وسائل النقل الجوى والبرى والبحرى وما يستلزم من مطارات وموانى وسكك حديدية ..إلخ .

٥- مقومات الضيافة :

وتتمثل فى الوضع الاجتماعى للإقليم السياحى ودرجة ثقافة الناس وحسن الضيافة والمعاملة الجيدة للسياح ومدى الوعى السياحى فى الدولة المضيفة ومستوى التدريب والمهارة فى المتعاملين فى هذا المجال .

٦- التقدم الاقتصادي والتكنولوجي والحضاري:

وتعنى درجة تقدم الإقليم السياحى وينعكس ذلك من خلال البنايات الشاهقة ، ناطحات السحاب ، فن العمارة السدود والخزانات المعارض الاقتصادية وكل ما يعكس تقدم البلد ويشكل عامل جذب سياحى .

العوامل المحددة للعرض السياحي :

تختلف كمية ونوعية العرض السياحى من بلد لآخر ، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها :

١- العامل الطبيعى :

يشكل العامل الطبيعى نسبة كبيرة من مكونات وعناصر العرض السياحى بل هو الأساس الذى يرتكز عليه عرض الخدمات السياحية فالإقليم الزاخر والغنى بالمعالم السياحية الطبيعية يشكل عامل استقطاب لاستثمار رؤوس الأموال فى الأنشطة السياحية ، وهذا يعنى العديد من المنشآت السياحية فينمو ويزدهر العرض السياحى . فالعلاقة طردية ما بين العامل الطبيعى والعرض السياحى ، وكلما توفر العامل الطبيعى زاد العرض السياحى والعكس صحيح .

ويعد أحد أسباب نجاح السياحة فى أسبانيا وفرنسا وإيطاليا هو توفر العامل الطبيعى فيها مثل السواحل المطلة على البحار، الجبال، المزروعات والمساحات الخضراء...إلخ.

٢- أسعار المنتج السياحى :

ويعتبر أحد العوامل المادية التى تتحكم فى العرض السياحى، فكلما ارتفعت أسعار المنتج السياحى زاد العرض السياحى والعكس صحيح فزيادة الأسعار يعنى زيادة الأرباح والتى تعد من أهم العوامل لاستقطاب المستثمرين للدخول فى صناعة السياحة، ويعتبر هذا العامل مسألة أساسية للبَقاء فى السوق السياحية ولتطور القطاع السياحى فى الأنظمة الرأسمالية بالذات.

٣- تكاليف عوامل الإنتاج:

إن أى عملية إنتاجية لا تتحقق إلا بمزج عناصر الإنتاج الأربعة (المادية، الأولية، العمل، التنظيم). والمنتج فى النشاط السياحى يستخدم نفس هذه العناصر. وهناك علاقة عكسية ما بين تكاليف عوامل الإنتاج والعرض السياحى. فكلما انخفضت التكاليف زاد العرض السياحى والعكس صحيح، وفى المجتمعات النامية بالذات يمكن للحكومات تقديم الدعم للمنتجين فى النشاط السياحى من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج السياحى مثل تخفيض الضرائب على القطاع السياحى. تخفيض الرسوم على استيراد عناصر الإنتاج، توفير مستلزمات البنية التحتية بأسعار معقولة أو مدعمة وربما حتى تقديم منح مالية لدعم المشاريع السياحية.

٤- استخدم الوسائل التكنولوجية المتطورة :

إذا كان المجتمع على درجة عالية من التطور ولديه الوسائل التكنولوجية ذات الكفاءة الإنتاجية العالية ، فمن الممكن أن يسخرها فى خدمة النشاط السياحى وبالتالى فإن هذا يعنى تقليل تكاليف الإنتاج واقتصاد فى الوقت . وعلى الرغم من أن دور التكنولوجيا يكون محدوداً فى مجال تقديم الخدمات السياحية ، إذ أن السياحة كنشاط يعتمد بالدرجة الأولى على عنصر العمل ويصعب إحلال الماكينة محل عنصر العمل ، إلا انه يبقى للتكنولوجيا دوراً كبيراً فى عملية بناء المنشآت السياحية وتنفيذ العديد من المشاريع

السياحية ، فكلما تطورت الوسائل التكنولوجية زاد العرض السياحي والعكس صحيح .

٥- أهداف المؤسسات المشرفة على النشاط السياحي :

إن العوامل المادية المتمثلة فى الأرباح والتى هى حصيلة الفارق ما بين التكاليف والأسعار ، تعتبر من أهم العوامل المتحكمة في تطور العرض السياحى فى الأنظمة الرأسمالية . فمتى توفر الربح فى القطاع السياحى ، فسوف يكون محط أنظار المستثمرين ويستقطب رأس المال لبناء المزيد من المنشآت السياحية والعكس أيضاً وارد . إلا أن الحال يختلف تماما فى الأنظمة الاشتراكية والتنموية. فإذا كانت القيادة ترتئى تنمية القطاع السياحى لتحقيق أهداف سياسية، إعلامية، إجتماعية، إنسانية تعكس مدى تطور البلد امام الأجانب، فسوف تسعى لبناء المزيد من المنشآت السياحية وتقدم كافة أنواع الدعم للقطاع السياحى بغض النظر عن الأهداف المادية (الربح والخسارة) وقد يكون للعامل المادى أثر فى العرض السياحى فى مثل هذه الأنظمة ولكن ليس هو العامل الأول وإنما يأتى فى المرتبة الخامسة أو السادس بعد الأهداف غير المادية المشار إليها .

والعكس أيضاً وارد فإذا أختلف نظره القيادة العليا فى البلد للسياحة من منطلق تعارضها مع بعض التعاليم الدينية وعادات وتقاليد المجتمع ففى مثل هذه الحالة وعلى الرغم من توفر العامل المادى (الربح) فى النشاط السياحى فإنه سوف لا يسمح لنمو القطاع السياحى إلا فى حدود معينة مرسومة له ولأنماط سياحية معينة فقط.

ويكون العرض السياحى فى الظروف الاعتيادية عرضة غير مرن بمعنى أن درجة استجابة المنتج فى النشاط السياحى للتغيرات فى أثمان الخدمات السياحية تكون منخفضة جداً على الأقل فى الامد القصير ويعزى ذلك إلى العوامل التالية :

١- **عامل الوقت :** ويقصد بالوقت الوقت اللازم لإجراء التغيير والتحوير على الطاقة الانتاجية استجابة للتغيرات فى الأسعار وكلما طال الوقت اللازم للتغيير أصبح العرض غير مرن والمعروف أن التغيير فى الطاقة الاستيعابية فى النشاط السياحي يتطلب بناء المزيد من المنشآت السياحية وهذا يتطلب وقت طويل فيكون العرض السياحى غير مرن .

٢- **كثافة رأس المال الثابت :** فعملية إجراء التغيير والتحويل على رأس المال الثابت عملية صعبة ومعقدة تحتاج إلى تكاليف عالية وجهود كبيرة ووقت طويل لذا يكون العرض غير مرن فى حالة اعتماده على رأس المال الثابت . وبالنسبة للعرض السياحى فإن رأس المال الثابت المتمثل فى الأبنية والأثاث والديكورات والأجهزة والمعدات الموجودة فيها يشكل نسبة عالية وبالتالى يكون العرض السياحى غير مرن .

٣- **العامل الطبيعي :** فكلما كان العرض على العامل الطبيعى فهذا يعنى أن المنتج محكوما بهذا العامل ويفقد السيطرة التامة على العرض ويصبح العرض غير مرن . والعامل الطبيعى يشكل علاقة بارزة فى العرض السياحى ، وبالذات بالنسبة للمناخ الذى يحتم على المنتج أن يقدم عرضة فقط ضمن المواسم الأخرى . وهكذا فإن العرض السياحى يتأثر بشكل كبيرة جداً بالظروف الطبيعية .

٤- **القابلية للتخزين :** حيث يعتبر المخزن صمام أمان يستخدمه المنتج للتحكم فى كمية العرض . ولهذا فإن السلع التى لديها القابلية للتخزين يكون عرضها مرن . وطالما أن المنتج السياحى هو المنتج خدمى بالدرجة الأساسية وغير قابل للتخزين فبكون عرضة غير مرن .

٥- **القابلية على النقل :** إن نقل السلعة من سوق لآخر تعنى قدرة المنتج على التحكم فى كمية العرض حسب الأسعار فى الأسواق فيعتمد على زيادة الكميات المعروضة منها فى الأسواق المرتفعة السعر . ويقلص عرضها فى

الأسـواق المنخفضة السعر وفى هذه الحالة تزداد مرونة العرض إذا كانت السلعة المنتجة قابلة للنقل . إلا أن العرض السياحى يمتاز بعدم إمكانية نقله ، والمطلوب من السائح أن ينتقل إلى الموقع السياحى لكى يستطيع أن يشترى المنتج السياحى . وبذلك يكون العرض السياحى فاقدا لميزة النقل فيكون عرضا غير مرن .

٦- **القابلية على التحوير** : هناك بعض المشاريع التى من الممكن إجراء بعض التحوير عليها لتحوير إنتاجها إلى أنماط جديدة تكيفا مع حالة الطلب فى السوق على أن يكون هذا الإجراء منطقى وغير مكلف . وبذلك يكون عرضا مرن . إلا أن المنشآت السياحية مصممة هندسياً خصيصاً لتقديم الخدمات السياحية ولا تصلح لإنتاج أنماط سلعية أخرى غير سياحية فيصبح تغيير المشاريع السياحية إلى أخرى عملية غير واردة ومكلفة لذلك يكون العرض السياحى غير مرن.

وبناء علـى ما تقدم فإن وجود هذه العوامل الستة أو بعض منها يجعل من العرض السياحى فى الظروف العادية عرضا غير مرنا إلا أنه يوجد هناك بعض الاستثناءات المحددة التى من الممكن أن يستخدمها المنتج فى النشاط السياحى لإضافة طابع من المرونة على بعض العروض السياحية مثل :

١- استخدام المخيمات السياحية والكرفانات لتوسيع الطاقة الإيوائية .

٢- استخدم الفنادق النقالة (البواخر) لتوسيع الطاقة الإيوائية فى بعض المناسبات .

٣- تخصيص الأسرة المقيمة فى المصايف غرفة أو أكثر لاستضافة السياح فى موسم الذروة السياحى مما يزيد من كمية عرض الإيواء .

٤- استخدام العمالة المؤقته أو الموسمية لزيادة عرض العمل .

٥- المزيد من المواد الأولية لزيادة عرض الأطعمة والمشروبات .

ثالثاً : قوى العرض والطلب السياحى وأثرها فى السوق السياحية :

لاحظنا أن الطلب السياحى يمتاز بمرونة عالية ، وأن العرض السياحى يمتاز بالجمود وانخفاض المرونة. وهذا يعنى أن سلوك (السائح) يخالف تماماً سلوك المنتج فى النشاط السياحى وهذا يعنى تناقض المصالح والرغبات والتى ينتج عنها العديد من المشاكل أهمها اختلاف التوازن فى اسوق السياحية .ففى موسم الذروة السياحى يرتفع الطلب السياحى بشكل كبير جداً لتوافر الظروف المناخية اللائمة وعامل وقت الفراغ . إلا أن المنتج يعجز عن استيعاب هذه الزيادة فى الطلب السياحى. والعكس يحدث تماماً فى موسم الكساد السياحى، ولسوء الأحوال المناخية وعدم توفير وقت الفراغ ينخفض الطلب بشكل كبير ويبقى العرض السياحى يعانى من مشكلة الفائض وانخفاض نسب الإشغال .

ونفس المشكلة تتكرر على مدار الأسبوع فالطلب السياحى أو الترويحى يرتفع فى نهاية عطلة الأسبوع وينخفض فى بقية الأيام . وهذا ما يحدث بالذات للمنشآت السياحية القريبة من المدن الكبرى الكثيفة السكان فالسوق السياحية إذن تعانى من حالة عدم التوازن المستديمة على مدار السنة وعلى مدار الأسبوع . وحتى على المدى البعيد تبقى صفة الاختلال فى التوازن هى السمة الطاغية على السوق السياحى . ويصعب التغلب عليها طالما أنها تتأثر بعامل الظروف المناخية وعامل الأجازات ، إلا الدول تلجأ إلى حلول بديلة لتقليل من حدة هذه الموسمية عن طريق خفض الأسعار وإقامة الاحتفالات والمهرجانات والأحداث الفنية والرياضية التى تستطيع أن تجذب السائح فى غير موسم الذروة .

الفصل الثانى

التخطيط

المفهوم .. الأنواع .. المداخل



الفصل الثانى

التخطيط

المفهوم .. الأنواع .. المداخل

مفهوم التخطيط

اشتمل الفكر الإدارى على مفاهيم عدة للتخطيط نذكر منها :-

- **تعريف جوتيز Gotez**

حيث يرى أن التخطيط هو " عملية اختيار وأن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لمسألة ما " .

- **تعريف ارفيك Urwick**

حيث يرى أن التخطيط هو عملية عقلية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين" .

والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنظمة فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن قابليتها محدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها .

- **تعريف هنرى فايول**

نظر هنرى فايول للتخطيط على أنه يمثل الواقع على اعتبارين أساسين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل [1] .

---

(1) Robert M. Fulmer , the New mannagement N. Macmillan publishing co. T nc 1983 p .95

- **تعريف جورج تيرى**

حيث يرى جورج تيرى أن التخطيط هو الأختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .. "[1] .

- **تعريف Bannett**

حيث ينظر إلى التخطيط على انه تحديد اهداف المشروع والطرق اللازمة لارشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر.

- **تعريف Brech**

وهو ينظر إلى التخطيط على انه عبارة عن " التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى فى ظل التغيرات المحتمل وقوعها فى المنظمة .

- **تعريف كونتز**

ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذى يقوم بالعمل وهو يغطى الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب فى الوصول إليه .

- **تعريف هاريمان وسكوت Haimmann Scoot**

وهنا تم النظر إلى التخطيط على انه " عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وأقرار الاستراتيجيات التى يجب أن يتبعها المشروع ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكى يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة .

---

(1) د. عمر غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت ١٩٨١– ص ٢٩١.

- **تعريف هولت**

يعرف هولت التخطيط على أنه أحد وظائف الإدراة الرئيسية الأربعة وأنه عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات والطرق والعلميات لإنجازها[1].

- **تعريف جورج ستاينر George Steiner**

وينظر جورج إلى التخطيط على أنه وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها[2].

ومن خلال استعراض هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلى:-

١- التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول بأن التخطيط لفظ مرادف للتفكير ولكن التفكير قد يكون

فى الماضى ← يهدف إلى ← تقييم هذا الماضى

فى الحاضر ← يهدف إلى ← تقويم هذا الحاضر

فى المستقبل ← يهدف إلى ← تخطيط هذا المستقبل

أى أن التخطيط هو مرحلة تفكير فى المستقبل

∴ **التفكير يعتمد على :**

- وقائع حدثت فى الماضى ... ويطلق عليه تفكير استنباطى

---

(1) Hatt, David Management princiles and practies 3rd ed Englewood clibbeN.J.1993p.164

(2) Geoge Steimer , top Managent Planning New York Macmillan 1969p.7

- وقائع تحدث فى الحاضر ... ويطلق عليه تفكير استقرائى

∴ **فالتخطيط يعتمد على :**

- وقائع حدثت فى الماضى يتم الاستناد إليها عند أعداد التنبؤات المستقبلية وذلك مثل اعتماد التخطيط على فكرة السلسلة الزمنية فمثلاً إذا افترضنا أن إيرادات السياحة المصرية كانت فى الأعوام :

١٩٩٤ ←――――― ٨٠ مليون جنيه

١٩٩٥ ←――――― ٨٢ مليون جنيه

١٩٩٦ ←――――― ٨٤ مليون جنيه

١٩٩٧ ←――――― ٨٦ مليون جنيه

١٩٩٨ ←――――― ٨٨ مليون جنيه

فإنه يمكننا القول ببساطة أن الإيرادات لعام ١٩٩٩م سوف تبلغ ٩٠ مليون جنيه(*).

إذن فقد اعتمد التخطيط هنا على ما حدث فى الماضى أى أنه اعتمد على التفكير الاستنباطى والذى يعتمد على فكرة ...

بما أن = إذن

- وقائع تحدث فى الحاضر وذلك مثل اعتماد التخطيط على علاقة الارتباط بين الأشياء المختلفة فمثلاً عند افتراض وجود ارتباط بين الاستقرار والسياسى فإن حدوث أى زيادة فى إيرادات السياحة سوف يصاحبها زيادة مماثلة فى الاستقرار السياسى .

إذن فقد اعتمد التخطيط هنا على التفكير الاستقرائى حيث أننا نحاول أن نصل من الجزء إلى الكل .

٢- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً علمياً فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فى نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة .

(*) سوف نعود للحديث عن ذلك بشئ من التفصيل عند التعرض لموضوع التنبؤات

٣- يعتبر معظم مفكرى الإدراة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدراية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة .

٤- على المخطط ان يرتبط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن[1].

٥- لا بد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها .

٦- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحداثة .

وفى نهاية هذا العرض يمكننا القول بان التخطيط هو " مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات التالية :

١- تحديد الأهداف .

٢- تحديد الباسات والإجراءات .

٣- تحديد القواعد والطرف .

٤- التنبؤات .

٥- برامج العمل .

٦- الجداول الزمنية .

٧- الموازنات التقديرية .

---

(١) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الفكر والثقافة والنشر والتوزيع عمان ١٩٩١ ص ٥٥

مبادئ التخطيط (1)

لكى يكون التخطيط مجدياً لابد من أن يلتزم بالمبادئ التالية والتى تشكل الأطار الفكرى لمن يقوم بعملية التخطيط .

١- أن يعتمد على الطريقة العلمية فى علمية التنبؤ وفى جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها فى استشراف المستقبل .

٢- التركيز على الهدف المراد تحقيقه . وهذا يعنى اننا عندما نخطط لشئ يجب أن نواجه كافة طاقاتنا فى التنبؤ بذلك الشئ بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمور جانبية لا تأثير أو صله لها بالهدف الذى نخطط له .

٣- شموليه التخطيط . يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذى تخطط له وأن نوفر كافة الإمكانات الضرورية لذلك دونما نقص .

٤- أولوية وأسبقية التخطيط فى تنفيذ الهدف . وهذا يعنى أننا فى سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولاً التخطيط قبل أى وظيفة إدارية أخرى لأنها هى التى تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف

٥- فاعلية وكفاية التخطيط. وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلاً لتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطى كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

٦- مرونة التخطيط . وهذا يعنى أن يكون التطور المستقبلى ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة فى مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط فى إطار متحجر لا يستوعب إمكانات التغيير المستقبلة .

---

(1) د. صبحى القبيى - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - مرجع سابق ذكره ص ١٠٦ .

أهميـة التخطيـط

١- يحدد الأهدف الفرعية والرئيسية للمنظمة .
٢- يصنع إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات فى المنظمة .
٣- يمكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لحلها.
٤- يـسهل مـن عملـية الـرقابة عـن طـريق وضـع المعـايير وقـياس الأداء لهذه المعايير.
٥- يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات .
٦- يحقق رضاء العاملين وزيادة انتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة .

الهدف من التخطيط

١- تنشيط التفكير التأملى متى ..أين ..ما .. من ..
٢- التعامل الواضح مع النتائج المستقبلية للقرارات المالية
٣- النهوض بمستوى الأداء والإنتاج .
٤- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة .
٥- المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة .
٦- مواجهة الظروف المتغيرة
٧- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته
٨- التعبير عن الميول الفكرية لرجال الأعمال .

متطلبات التخطيط

١- التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضاً سليماً للتخطيط
٢- قبول المنفذيين للخطة الموضوعة
٣- الاختبار الدورى لصحة الافتراضات .
٤- واقعية التخطيط فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم مستمر
٥- عدم التحيز التام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلى عنها عند اللزوم .
٦- مـراجعة الخطـة بـشكل منظم مع مراعاه إدخال عنصر المرونة لمواجهة أى تغيرات مستقبلية .

العوامل المؤثرة على التخطيط

١-الاستخدامات المتوقعة للخطة

- هل سيستخدم التخطيط لرقابة مدى فاعلية أداء الأفراد ؟
- أم ستستخدم الخطط باعتبار انها فرصة للمعالجة الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلة .

٢- مهارة الإدارة

- الوقت المتاح لأعداد الخطة .
- الفترة التى تشملها الخطة .
- الوقت المحدد لمراجعة الخطة .

٣- الموارد المتاحة

- الأموال المتاحة للاستثمار فى التخطيط .
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط .
- توافر الإمكانيات الفنية للتخطيط .

٤- نوع المشاكل التى تواجه المنظمة

- مشاكل تشمل عدد بسيط من المتغيرات .
- مشاكل تشمل عدد كبير من المتغيرات يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها.

٥- الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية

- القوانين والتشريعات العمالية
- قوانين حماية البيئة .
- النظم السياسية والاجتماعية السائدة .

أبعاد التخطيط

١- البعد الزمنى

- قصير المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات
- متوسط المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات
- طويل المدى من خمس إلى عشر سنوات

٢- الأبعاد الوظيفية

توجد أنواع متعددة للتخطيط بحسب وظائف المنظمة .

- تخطيط مالى
- تخطيط القوى العاملة
- تخطيط الانتاج
- تخطيط المبيعات
- تخطيط البحوث والدراسات
- تخطيط سياحى
- تخطيط فندقى

٣- الأبعاد الإدارية

١- إدارة عليا

- خطط أكثر تركيز
- واشمل نظاماً
- وأطول مدى

٢- إدارة وسطى

- خطط أكثر تفصيلاً
- نطاق متوسط
- مدى زمنى متوسط

٣- إدارة إشرافية

- خطط أكثر التصاقاً
- خطط أضيق نطاقاً
- خطط أقصر زمناً

مداخل التخطيط

١- مدخل التجربة والخطأ

وهـى عـبارة عـن تجـربة اى حـل يخطـر علـى ذهـن المديـر لمشكلة ما والاستمرار فى تجربة الحلول إلى أن يتم حل المشكلة .

٢- مدخل التقليد

وهنا يقلد المدير الإجراءات التى لجأ إليها الآخرون لعلاج نفس المشكلة التى يواجهها أو مشكلة مماثلة لها .

٣- مدخل الطريقة العلمية

وهـنا يـستخدم المدير الأسلوب الذى يثبت البحث العلمى سلامته فهو يـسأل عـن المـشكلة الحقـيقة ويختـبر الـبدائل المطـروحة للحـل ويختار أكثرها احتمالاً .

نطاق المسئولية عن التخطيط

يـتحدد نطـاق المـسئولية عـن التخطـيط بحسب المستوى الإدارى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :

المستوى الإدارى	نطاق مسئولية التخطيط
رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

كمـا يـتحدد نطـاق المـسئولية بحسب الزمن على النحو الذى يوضحة الشكل التالى :

النطاق الزمنى لمسئولية المخطط

السنة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	←	←	←		
المدير العام	←	←			
المديرون	←				
رؤساء الأقسام	← ٦ شهور				
رؤساء الوحدات	← ٣ شهور				

هذا ويلاحظ أن المسئولية عن التخطيط تختلف بحسب نوعية التخطيط فبينما يكون الرئيس مسئولا عن التحديد النوعى العام للأهداف والسياسات والوظائف والإجراءات وهيكل التنظيم والأفراد وشئون البيئة ..ويتولى المديرون فى المستويات الإدارية التالية فى المرتبة وضع الخطط التكميلية والتفصيلية لهذه العوامل ..وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى .

خصائص مسئولية التخطيط

العوامل	الأهداف السياسات الوظائف الإجراءات
المستوى الإدارى	هيكل التنظيم الأفراد شئون البيئة
رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	تخطيط نوعى
المدير العام	
المديرون	تخطيط كمى
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

الفروض التخطيطية

تتمثل هذه الفروض فيما يلى :-

أ- ما يصعب السيطرة عليه وإخضاعه لرقابة المنظمة كالبيئة السياسية والدورات الأقتصادية على سبيل المثال لا التحديد

ب- الفروض التى يمكن السيطرة عليها نوعا ما أو إخضاعها للرقابة إلى حد ما كحصة المنظمة فى السوق من حيث الإنتاج وسياسة الأسعار فى المنظمة .

ت- الفروض التى يمكن التحكم فيها وإخضاعها للرقابة وهى الفروض التى تحددها المنظمة كالسياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بأنشطتها .

هذا ويلاحظ أنه عند وضع الفروض التخطيطية يجب حسن اختيار العناصر والمتغيرات التى تبنى عليها تلك الفروض وربطها بالهدف الأساسى للمنظمة التى ستؤثر فيه .

أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الفروض ما يلى :-

أ- الظروف العامة لنشاط المنظمة .

ب- سوق المنتج الذى تتعامل فيه المنظمة .

ت- سوق عناصر الإنتاج .

أما العوامل الداخلية فليمكن تلخيصها فيما يلى :-

أ- تقديرات وتوقيعات المنظمة لمبيعاتها .

ب- تقديرات وتوقيعات المنظمة لاستثماراتها .

ت- تقديرات وتوقيعات المنظمة لسياساتها .

ث- معتقدات وعادات الإدارة وأنماط السلوك الإدارى المتوقع .

ج- قدرة الإدارة ومهارتها .

ح- قدرة العاملين وتجاوبهم مع الإدارة .

٤- تحليل بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها واستبعاد ما هو غير مناسب .

٥- اختيار إجراء العمل المناسب وتطبيق الخطة والبدء لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو تبنى خطة بديلة إذا لزم الأمر .

التخطيط والخطة

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط هو مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وان التخطيط هو عملية مستمرة لا تنهى على الإطلاق والآن نقول بأن الخطة هى أسلوب عمل وهى محصلة العملية التخطيطية وكذلك فالخطة ليست نهائية حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنه لمقابلة أى تغيرات مستقبلية وهنا يجب التنبية بان الخطة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة فهى خطوة غير نهائية تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها .

وهناك عدة أنواع وتقسيمات للخطط وذلك على النحو التالى .

(١) حسب المدى الزمنى

أ- الخطة طويلة الأمد

هى خطة توضع بالأساس لتطبيق على مدى زمنى طويل فى نهايته يتحقق الهدف المنشود . والواقع يؤشر عدم وجود تحديد دقيق للمقصود بـ "المدى الطويل " . فقد يكون هذا المدى سنتان ، أو ثلاث أو خمس ، أو خمس وعشرين سنة . وهذا أمر طبيعى إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخطة تعتمد على عدة إعتبارات منها :

أ- طبيعة العمل الذى تمارسه المنشأة .

ب- طبيعة النشاط المتضمن فى الخطة .

ت- طبيعة الاستراتيجيات أو السياسات المنشودة (هجومية دفاعية تنافسية إلخ)

ث- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للشركة .

ج- طبيعة الظروف التى تمر بها الشركة أو الصناعة .

ح- طبيعة السلع والخدمات المقدمة .

ب- الخطة قصيرة الأمد

وهى خطة تتعلق بأعمال ينبغى إنجازها فى المستقبل القريب، والذى قد يكون مدة ثلاثة شهور أو ستة او تسعة أو سنة كاملة . وكذلك توضع الخطة

قصيرة المدى لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل ألا تستغرق معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلاً .

والخطط قصيرة الأمد تكون في العادة أكثر إحكاماً كما أن نتائجها تقترب مما كان يتوقعه واضعها.

بيد أنه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الداعمة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومع التقدم المستمر في علم الاحصاء وأساليب الحصول على المعلومات ، ودخول الحاسوب إلى عالم الأعمال من أوسع أبوابه ، ونضوج أساليب نظم المعلومات الإدارية ، بدأت الحكومات ومنشآت الأعمال تعنى بوضع الخطط ذات المدى الطويل، باعتبار أن الأهداف البعيدة تكون بمثابة النور الذي يهدى إلى مسار الطريق بالرغم من أنها لا تعد وان تكون آمالا أو تطلعات[1].

ويوضح الجدول التالي الأبعاد الزمنية للخطة والمستوى الإداري والمقابل لكل منها .

البعد الزمني للخطة والمستوى الإداري المقابل له

البعد الزمني	مستوى الإدارة	مسمى التخطيط
٥ سنوات	إدارة عليا	تخطيط استراتيجي يهدف إلى الحصول على المعدات الرأسمالية
٣ سنوات	إدارة وسطى (أعلى)	تخطيط متوسط المدى يهدف إلى توفير العنصر البشري والاحتياجات المالية الأساسية ووضع ملامح المنتجات الجديدة
٢ سنة	إدارة وسطى (أسفل)	تخطيط تكنيكي بهدف توفير النفقات الرأسمالية
سنة فأقل	إدارة دنيا	تخطيط تشغيلي بهدف الحصول على الموارد الأولية اللازمة للإنتاج

(١) د. بشر العلاق – أسس الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره ص ١٣٧ وما بعدها .

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن تحديد مدى زمنى للخطة يحقق الأهداف التالية:

١- يساعد وحدات المنظمة على توجيه نشاطها فى ضوء الأهداف النهائية للمنظمة وهذا يتطلب تحديد مسئوليات تنفيذ الخطة .

٢- يشجع على التحديد مسئوليات الخطة .

٣- يفرض على الوحدات المختلفة تقديم الخطط الخاصة بها فى الوقت المناسب حتى تتاح الفرص لقسم التخطيط بالمنظمة أن يرد عليها ويقترح أى تعديلات .

٤- يشجع الوحدات المختلفة على تقييم نتائج التخطيط فى الماضى حتى تحسن من طريقة التخطيط فى المستقبل .

(٢) حسب درجة التفصيل والارتباط فى الخطة

أ- خطط متكاملة رأسياً

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التى تليها إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط، خطة إنشاء الشركة السياحية وخطة الإعلان عن نشاطها وخطة استقدام، حيث لا يتم الإعلان إلا بعد الإنشاء، ولا تبدأ الاستقدام إلا بعد إتمام الإعلان. وهكذا الحال فيما يتصل بخطة الشراء وخطة الانتاج وخطة التوزيع . ولا بد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعا فى وقت واحد حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث ازدواج بين الأعمال التى تحتويها أى منها مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطة حتى لا يضيع الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى .

ب- خطط متكاملة أفقياً

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقات العامة والتدريب المستمر والبحوث الفنية ، وبحوث التسويق ونظم المعلومات حيث غالباً ما يبدأ

تنفيذ هذه الخطط جميعاً فى وقت واحد لتتلاقى سويا فى وقت محدد متعاونه مسيرتها على انجاز الهدف النهائى المشترك .

ولابد لكي يتحقق التكامل بين الخطط وأغراضها المقررة، من أن تتجمع تلك الخطط سوياً فى خطة رئيسية ، تكون كل منها بمثابة خطة فرعية تسعى لهدف جزئى ، ومتى تحققت الأهداف الجزئية فإن الهدف النهائى يكون قد تحقق بطبيعة الحال، مثلا العلاقة بين النهر وروافده إذ لابد للروافد منان تصب فى النهرِ ليتجمع الماء ويصل في نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفى لرى الأرض وهذا الهدف الذى ينتهى إليه النهر .

(٣) حسب المستويات الإدارية

أ- الخطة الاستراتيجية

وهى التى تحدد الصورة التى تريدها إدارة المنظمة حلال المستقبل البعيد وتكون من اختصاص الإدارة العليا .

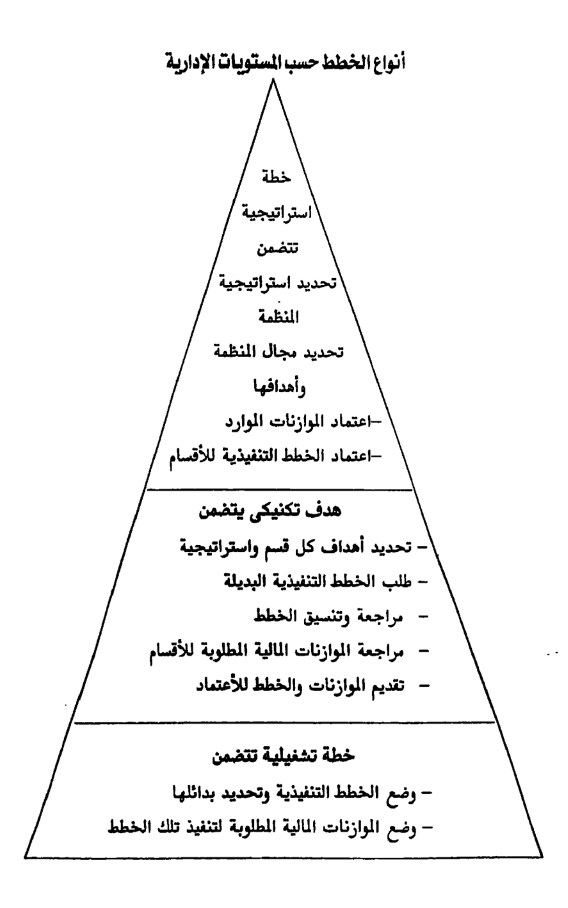
ب- الخطة التكنيكية

وهى توضح فى ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى وهى تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والانتاج والتمويل

جـ- الخطة التشغيلية

وهى توضع فى ضوء الخطة التكنيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية وعادة ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال ويوضح الشكل التالى ما سبق ذكره .

أنواع الخطط حسب المستويات الإدارية



(٤) حسب درجة التكرار

أ- خطط متكررة الأستعمال "ثابتة"

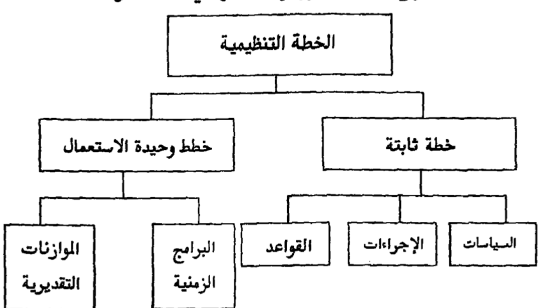
وهذه الخطط يتكرر استعمالها لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها .

ب- خطط وحيدة الاستعمال " غير متكررة"

وهذه الخطط تستعمل مرة واحدة فقط أو عدة مرات وذلك نظرا لكونها تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل .

هذا ويوضح الشكال التالى التقسيمات المختلفة للخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال .

أنواع الخطط المتكررة والخطط وحدية الاستعمال



الهيكل التنظيمى للخطة [1]

إذا كان جزءاً أساسياً من التخطيط هى توزيع المسئوليات الخاصة بإعداد الخطة فإن هذا التوزيع لا بد أن يأخذ الشكل الهرمى وذلك على النحو التالى .

---

(١) د. سمير محمد يوسف – إدارة المنظمات – مرجع سبق ذكره ص ٢٨٥ .

١- تتولى الأقسام المختلفة إعداد خطط الخمس سنوات والخطط السنوية

٢- يتولى قسم التخطيط تجميع الخطط من الأقسام المختلفة والتحقيق من تجانسها .

٣- تعرض النتائج على لجنة عليا مكونة من رجال الإدارة العليا مهمتها الفصل في اى تناقضات بين أهداف الأقسام المختلفة وتعطى هذه التوصيات إلى قسم التخطيط .

٤- يتولى قسم التخطيط إعداد الصورة النهائية للخطة للعرض على اللجنة العليا للموافقة عليها .

٥- توزيع الخطة النهائية على جميع الأقسام لتنفيذها .

التخطيط والاستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين فـي الـشئون الاستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذى يتم قبوله لها .

- فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية على أنها خطة أو سبيل للعمل[1].

ويعرف كلا من Steiner & Miner

الاستراتيجية على انها " تمثل مفهوماً مركزاً وفريدا للإدارة الاستراتيجية وهى تشير إلى صياغة رسالة المنظمة الأساسية والأغراض والغايات والسياسات وبرامج العمل اللازمة للاتجار والطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح[2].

ويعرف Mintzberg

الاستراتيجية على أنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف وهى حيلة أو خدعة تتمثل فى مناورة للألتفاف حول المنافسين وهى نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك للوصول إلى مركز مستقر فى البيئة .

ويعرف Porter

الاستراتيجية على انها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو ايجاد موقع فى الصناعات حيث تكون القوى أضعف ما يمكن [3]

ويعرف Byors

الاستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف البيئة التى تعمل فى ظلها المنظمة وهى تتضمن عملية تحديد

---

(١) د. فلاح حسن الحسينى – الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنش والتوزيع عمان ٢٠٠٠ ص

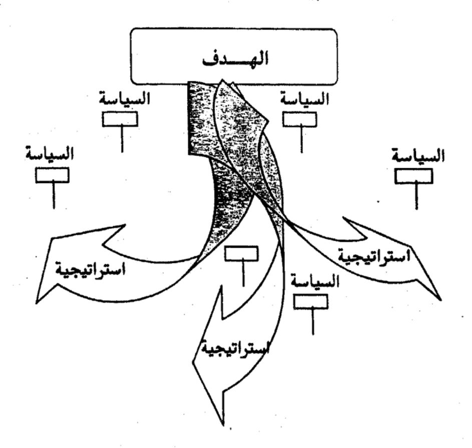
(2) Stomer , James A, amd R.e word freeman" management" New Jersey , prentice Hall 1989p 15

(3) PorterM," competitve Advantage"Free press New York 1985 p . 19

وتقـويم البدائل المتوفرة للمنظمة فى إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجى الأفضل.

وخلاصـة القـول فإن يمكننا النظر إلى الاستراتيجية على أنها مجموعة الطرق الموصلة إلى أهداف المنظمة فإذا كانت الأهداف هى ما نسعى للوصول أليه والسياسات هى ذلك المرشد الموصل إلى الاهداف فإن الاستراتيجيات تصف لنا طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ فى الاعتبار التهديات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة ويمكن إيضاح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالى :

الفرق بين الهدف والسياسة والاستراتيجية



فوائد الاستراتيجيات[1]

من أبرز مزايا وفوائد الاستراتيجيات ما يلى :

١- تقلل من حالات المخاطر وعدم التأكد .

٢- تساعد فى التفكير بعيد الأمد .

٣- القدرة على التجاوب مع ظروف البيئة المختلفة .

٤- توفر معيار يمكن استخدامه فى عملية اتخاذ القرارات .

٥- تحقيق الاقتصاد فى استخدام الموارد .

٦- تساعد على توجيه جهود المنظمة فى الاتجاه الصحيح .

٧- تساعد الاستراتيجية فى الإجابة على الأسئلة التالية :-

أ- من هم عملاؤنا ؟

ب- ما هو المنتوج الذى سنقوم ببيعه؟

ت- أين سنقوم ببيع هذا المنتوج ؟

والآن وبعد أن ألقينا الضوء على مفهوم الاستراتيجية ومزاياها نود الإشارة إلى ان حاصل جمع الاستراتيجية مع التخطيط يولد لنا ما يعرف باسم التخطيط الاستراتيجى ونحن نقصد بذلك التخطيط تخطيط طويل الأجل خمس سنوات فأكثر الذى تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل[2] أى أن التخطيط الاستراتيجى يشتمل على ثلاث مستويات رئيسية هى :

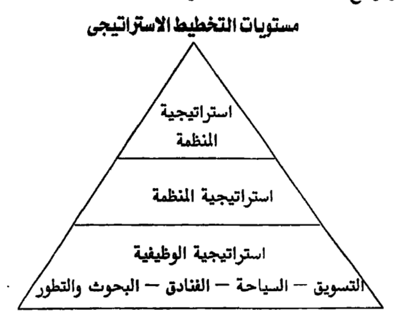
- مستوى المنظمة وهو الذى يحاول الإجابة على السؤال التالى ما النشاط الذى ينبغى أن تدخل فيه المنظمة ..؟
- مستوى نشاط الأعمال وهو الذى يدخل فى كل نشاط مفرد داخل المنظمة .
- المستوى الوظيفى و هو الذى يتم داخل كل مجال وظيفى فى المنظمة .

---

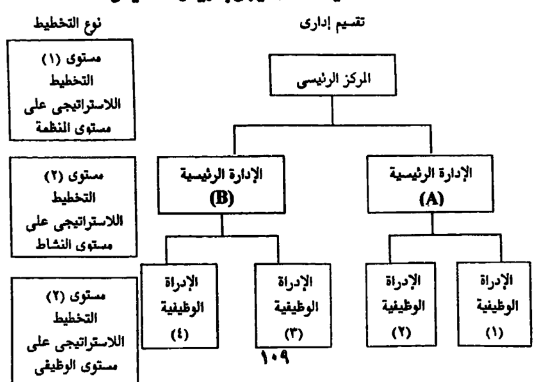
(١) د. بشر العلاق –أسس الادارة الحديث – مرجع سبق ذكره ص ١٢٤ .

(2) Lesliw. Rue, amd phyllis G Holl and strategic management second Edition(New York : Me Graw – Hill Book company 1989p1

ويوضح الشكل التالى هذه المستويات



كما يلاحظ أن كل مستوى استراتيجي يمثل بعداً مهما للغاية بحيث أننا لو أهملنا أى من تلك المستويات فإن المنظمة بكاملها سوف تعاني ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة سوف نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجى معين وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



أما عـن الخواص التى يتميز بها التخطيط الاستراتيجى فتتمثل فيما يلى[1] :

١- أنـه نمط من التفكير التحليلى ومدخل التخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

٢- أنـه يعطـى الإدارة نظـرة شـاملة لكافـة المـتغيرات الخارجية التى قد تؤثر تـأثيراً مـضاداً علـى النمو بحيث يمكن للمنظمة إنشاء استراتيجيات بديلة لتحييد أثر هذه المتغيرات .

٣- لا يـستبعد التخطـيط الاسـتراتيجى المخاطـر وإنمـا هـو يعاون الإدارة فى تحلـيل ومعـرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها بما يمكن من الاستعداد لها .

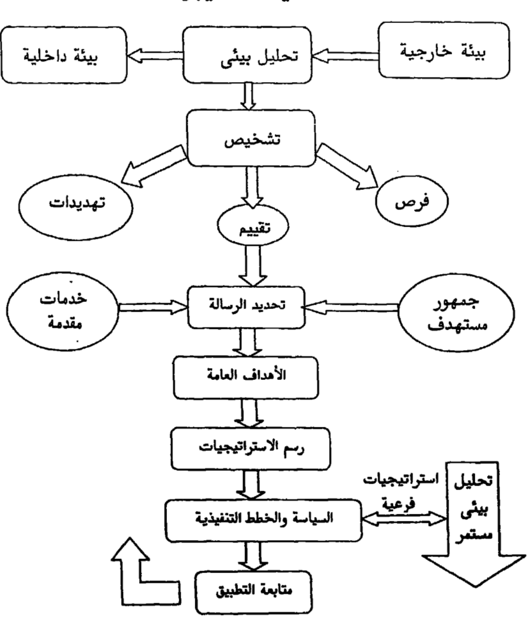
٤- يـسعى التخطـيط الاسـتراتيجى إلى وضـع مسارات بديلة للتصرف ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة .

هـذا ويوضـح الـشكل الـتالى الكيفـية التـى يـتم بهـا عملـية التخطـيط الاستراتيجى .

---

(١) المرجع السابق ص ١٢٦

التخطيط الاستراتيجي



عناصر التخطيط الإستراتيجى:

يتكون التخطيط الإستراتيجى من مجموعة عناصر رئيسة هى:

أ - الإطار العام للإستراتيجية.

ب- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.

جـ- تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار البديل الأنسب الذى يحقق الأهداف المنشودة فى ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.

د- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئه الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.

هـ- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء فى ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط فى ظل الظروف المحيطة.

و- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجى:

تتمثل مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجى فى ثلاث أنواع رئيسة من الخطط هى:

أ- الخطة الإستراتيجية: وهى خطة إنمائية تمتاز بأنها طويلة الأجل، تشتمل على فلسفة التنظيم بما فى ذلك الأهداف المنشودة والبرامج الزمنية لتحقيقها. وتساعد هذه الخطة الإدارة فى الإجابة على كثير من الأسئلة ومن ثم الوصول إلى قرارات محددة وواضحة. كذلك تتميز هذه الخطة

بالمرونة ويتم أعدادها ورسمها فى مستويات إدارية عليا، وتشكل مظلة تنطوى تحتها جميع الخطط الأخرى، ولا تمتاز بالثبات.

ب- الخطة متوسطة الأجل: تتميز هذه الخطط بما يلى:

- تعالج أوجه النشاط الرئيسة فى التنظيم كالإنتاج والتسويق. والتطوير.. الخ، وذلك لتحقيق استخدام امثل للموارد فى ظل الأهداف المنشودة.
- يتم أعداد ورسم هذه السياسات فى مستوى الإدارة الوسطى ولفترات زمنية متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣-٧ سنوات.
- تقتصر على نشاط أو مجال وظيفى معين وتشتمل على تفاصيل أكثر من الخطة الإستراتيجية وكذلك تكون أكثر ثباتاً منها.

جـ- الخطة قصيرة الأجل: تمتاز هذه الخطط بالتفاصيل الكثيرة وبالتالى فهى تكون بمثابة وسيلة الإرشاد لجمع النشاطات فى المدى القصير وهى تشمل مجالات المبيعات وموازنات المشتريات وجداول الإنتاج....الخ.

توضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الدنيا أو مستوى الشتغيل، وهى قصيرة المدى ومحدودة الاتجاه وتقتصر على نوع معين من النشاط وتعتمد الأسلوب الكمى فى اتخاذ القرارات وهى ثابتة نسبياً.

أهمية التخطيط الإستراتيجى:

للتخطيط الإستراتيجى أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة وديمومتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلى[1]:

أ) ترشيد اتخاذ القرارات فى العملية الإدارية فى التنظيم.

ب) سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.

---

(1) د. عايدة خطاب - سلسلة محاضرات غير منشورة - كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٩٩ - ص٨.

التخطيط الإستراتيجي السياحي[1]

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي السياحي "بأنه كافة الإجراءات المؤدية إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئة للوضع السياحي وعلى ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة". ويلاحظ أن هذا التعريف للتخطيط للاستراتيجيات السياحية يتضمن العناصر التالية:

١- أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات يشترك في وضعها كل من القطاع الحكومي والأهلي.

٢- أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعني وجود مساهمة لكافة القطاعات المعنية بالسياحة.

٣- أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتطلب ابتداء مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء وربحية القطاع السياحي.

وهذا يعني الوصول إلى أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية مع إمكانية وجود الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتي ستترجم إلى برامج قابلة للتنفيذ.

٤- أن هذا التعريف يتضمن أيضا إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تمت صياغتها بعد دراسة.

٥- أن هذا التعريف يتضمن أن المخطط الاستراتيجي السياحي لابد له من أولويات يعمل على إنجازها في فترة زمنية محددة وقد تم رصد الوسائل والأموال المناسبة لتنفيذها.

مبررات التخطيط الاستراتيجي السياحي:

تتضمن مبررات التخطيط الاستراتيجي للسياحة عددا من النقاط الهامة نوردها هنا كما يلي:

---

(١) د. محمد عبيدات – التسويق الباحث – دار وائل للنشر – الأردن ٢٠٠ ص ٥٩ وما بعدها.

١- **شدة المنافسة:** التي تواجهها السياحة من البلدان المجاورة يجعل من الضروري تضافر كافة الفعاليات الرسمية والأهلية للوصول إلى استراتيجية متكاملة للسياحة تأخذ في اعتبارها نقاط القوة العديدة في المزيج التسويقي السياحي لتغطيتها مع محاولات جادة وعلمية للتخلص من بعض العراقيل أو الصعوبات الموجودة حاليا مثل سياسة عدم الأجواء المفتوحة .

٢- **تعدد وتنوع المواقع السياحية:** يفرض نوعا من أنواع التنسيق بين القائمين على هذه المواقع وذلك بهدف الخروج بشكل من أشكال المزيج التسويقي السياحي الشامل لكافة المناطق السياحية مع مراعاة خصوصية كل موقع سياحي وما يفرضه من إجراءات وقرارات تتفق وأذواق القادمين إليه.

٣- **الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بشريا وماديا:** فكل بلد سياحي لابد له من أن يضع المعادلة التي تضمن الحصول على المزيد من الموارد المالية من خلال القطاع السياحي ولكن بقيمة مضافة معقولة. على سبيل المثال، لابد من وجود خطط فرعية وشاملة لتطوير كل موقع سياحي ومايربطه من خدمات وتسهيلات تؤخذ في اعتبارها- أي الخطط- معادلة الإيرادات المتوقعة مع التكاليف خلال سنوات الأنفاق الاستثماري.

٤- **غلبة الفكر التسويقي على وضع المرتكزات الأساسية:** للاستراتيجية السياحية في أي بلد، ذلك أن البلدان التي نجحت من الناحية السياحية مثل: إسبانيا وتركيا واليونان وإيطاليا وغيره يتولى وضع الاستراتيجيات التسويقية السياحية أكاديميون وممارسون تسويقيون سواء بسواء. على الجانب الآخر، مازال دور الأكاديميين التسويقيين ومساهماتهم محدودة جدا وأن وجدت وذلك بسبب عقلية أبو العريف التي ترفض مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وهي المفاهيم التي تكلم عنها رواد الإدارة و العلم منذ ما يزيد عن مائتي سنة.

خطوات التخطيط الاستراتيجى السياحى :

باختصار، يمكن إيراد خطوات التخطيط الاستراتيجى السياحى للمملكة كما يلى :-

١- المهمة (Mission) : قبل الكلام عن خطوات التخطيط الاستراتيجى السياحى لابد لنا من أن نحدد ما هى المهمة التى وضعناها للسياحة المصرية على سبيل المثال، قد تكون المهمة التى يمكن وضعها للسياحة كنشاط اقتصادى وسياسى وحضارى وثقافى متكامل كما يلى: " تسويق مصر باعتبارها مهبطا للديدنات السماوية ومستودعا للحضارات الرومانية واليونانية والبيزنطية والنبطية والإسلامية وداعيا للسلام والأمان".

٢- الأهداف (Objectives): والتى يمكن إيرادها بشكل عام أو محدد، أما بالنسبة للأهداف العامة فى الاستراتيجية السياحية فقد تكون كما يلى:-

أ- البقاء والاستمرار فى عالم المنافسة السياحية.

ب- التطوير المستمر لمدركات السواح الحاليين والمحتملين الحسية

ج- زيادة عدد السواح ومن كافة المستويات ومن عام لآخر.

د- زيادة المساهمة السياحية فى الدخل القومى الإجمالى.

هـ- استمرارية القطاع السياحى فى أخذ نصيبه من الأيدى العاملة المؤهلة.

و- أخرى.

أما الأهداف المحددة وذات الطابع التنفيذى السنوى أو كل سنتين فيمكن النظر إليها من خلال تنفيذ استراتيجية تسويقية سياحية لكافة المواقع أو موقع محدد بعينه هذا العام وهكذا. على سبيل المثال، لو قمنا بوضع الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بشرم الشيخ لعام ٢٠٠٧ فيمكن إيرادها على الشكل التالى:

١- المحافظة على شرم الشيخ كموقع سياحى شتوى جميل.

٢- اجتذاب (٥٠٠,٠٠٠) سائح محلى خلال العام المقبل.

٣- اجتذاب (٢٥٠,٠٠٠) سائح خليجى خلال العام المقبل.

٤- تطوير وإنفاق ما قيمته مليون دولار على البنية التحتية والفوقية فى المدنية.

٥- زيادة الحصة السوقية للمدينة من ١٥٪ من مجموع السواح القادمين إليها إلى ٢٥٪.

٦- تشغيل ٥٠٠ موظف وعامل جديد خلال العام المقبل.

٧- تحقيق إيرادات صافية مقدارها على سبيل المثال (٥٠) مليون دولار.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف التى سيتم وضعها لابد أن تكون عامة وتتدرج حتى تصل إلى التحديد (الأرقام والنسب) وقابلة للقياس والمقارنة مع أعوام سابقة.

٣- التحليل الموقفى (Situational Analysis): ويتضمن التحليل أولا توفر عدد من الشروط منها وجود بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن كافة عناصر المزيج التسويقى السياحى ككل وهو ما يمكن توفيره من خلال إجراء دراسات وبحوث ميدانية وعلى أرض الواقع بالإضافة إلى تحليل كافة البيانات الداخلية المنشورة كمصادر ثانوية قد تساعد المخطط الاستراتيجى فى تكوين الإطار العام لتحريكة نحو بناء استراتيجية سياحية تسويقية متكاملة وعلى أسس علمية، أما الخطوة الثانية فتتضمن إسناد عملية التخطيط الأستراتيجى والمراجعة الشاملة لفريق من المتخصصين وليس لمجموعة من الأفراد غير المؤهلين وبشكل عام، تتضمن عملية المراجعة الشاملة الخطوات التالية وباختصار شديد:-

- تحديد نقاط القوة فى الاستراتيجية السياحية الحالية من حيث تباين عناصر التمييز بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.
- الدول المجاورة على سبيل المثال، تتميز مصر سياحيا بتنوع المواقع السياحية وجمالها، قرب المسافات الجغرافية بين مختلف المواقع الأثرية.

- تحديد نقاط الضعف فى الاستراتيجية السياحية الحالية بالمقارنة مع البلدان المجاورة، وعلى سبيل المثال- تعانى مصر سياحيا من بطء تطوير البنية التحتية وعدم وجود خطوط دولية كبرى تهبط فى مطاراته، وصعوبات سببها البيروقراطية للحصول على تأشيرات الدخول وكذلك ضعف المعرفة بالكنوز السياحية، وموسمية السياحة فى معظم المواقع السياحية لأسباب إدارية وتسويقية ونوعية وتنظيمية.
- تحديد الفرص المتاحة،كما أشرنا سابقا فإن الكنوز السياحية فى مصر هى النهر الذى لا ينضب أبدا، لذا هناك فرصاً تسويقية عديدة لتطوير المزيج التسويقى السياحى للمناطق المختلفة فالمطلوب إذن هو استغلال هذه الفرص النادرة والذى قد يكون من خلال وضع استراتيجيات تسويقية علمية تستند على الخبرات التسويقية وليست السوقية وإنما أيضا على الدراسات والبحوث التسويقية وليست كالتى يجرى فبركتها، الفرص متاحة وذهبية وبحاجة لمن يحولها إلى واقع ملموس ولو بالترويج.
- تحديد التحديات والصعوبات وتشمل ما يلى:

أولا: فالمنطق يقول أن التحدى لابد أن يقابله فكر وإرادة.

ثانياً: ولابد أن يقابله تحليل علمى و منهجية تسويقية حقيقية.

ثالثاً: برامج ممكنة التنفيذ على ضوء ما يتوفر من إمكانات مادية وحسب الأولويات المقررة.

رابعاً: برامج بتفاصيل دقيقة للزمن والمال وحجم الإنجاز.

خامسا: إدارة تنفيذية حازمة عاقلة متوازنة لتقييم ما يجرى تنفيذه خطوة خطوة يوم بيوم وتصحيح الانحرافات عن الخطة والبرنامج الموضوع وتكييف مقبول مع اية مستجدات.

٤- البرنامج الإحلالى والمزايا التنافسية فى المزيج التسويقى السياحى ويتضمن البرنامج الإحلالى للاستراتيجية السياحية على سبيل المثال، ذكر المزايا

التنافسية التى يتمتع بها مصر بالمقارنة مع البلد المجاورة والمنافسة له وكما يلى:

- تنوع المواقع السياحية .
- معقولية أسعار الفنادق والمطاعم بالمقارنة مع مثيلاتها المنافسة لها.
- قرب المسافات الجغرافية بين كافة المواقع السياحية والخدمات المساندة له وكما ذكرنا آنفا.
- الترحيب والتقدير الكبير أن بالسواح الإقليميين والأجانب كسمة مباركة من سمات المصريين ومن مختلف الشرائح.
- تميز الدليل والمرشد السياحى المصرى بالمقارنة مع البلدان المنافسة.
- اعتدال الطقس أو المناخ وعلى مر فصول السنة.
- الأمن والاستقرار السياسى الكبيران وقيام المؤسسات الدستورية بالدور المرسوم لها ضمن الدستور والقوانين والأنظمة المرعية.

٥- وضع السياسات والبرامج والأطر الزمنية لكل استراتيجية تسويقية سياحية لهذا الموقع أو هذا القطاع أو ذاك. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هذه الخطوة من أخطر الخطوات لأنها تتضمن عمليات إدراية تنظيمية وفنية وتسويقية كثيرة وبتفاصيل لا يمكن إتقانها إلا من خلال توافر ممارسين مؤهلين، لذا فإن وضع السياسات والأهداف الفرعية والبرامج المفصلة يكون من خلال الإدارة التنفيذية مع وجوب مساهمة التنفيذيين ومن المستويات الدنيا أيضا.

يضاف إلى ذلك أن هذه المرحلة غالبا ما يكتنفها الصراع بين مسؤولى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذيين، والاعتقاد السائد أن أغلبية أسباب الفشل هو الخطط أو الأستراتيجيات التى توضع فى الدول النامية ولقطاعاتها الاقتصادية المختلفة ولربما يعود لانفصال الإطار المفاهيمى عن الأهداف الممكنة التنفيذ عن نقص أو كفاية فى الموارد البشرية والمادية وصولا إلى ترجمة ما جاء بالنقاط الأربع مع المضمون العملى المطلوب كما جاء فى النقطة الخامسة، ذلك

أن التنظير شئ مرغوب لكن القدرة على ترجمته على أرض الواقع و على شكل أهداف محددة، وأرقام واقعية ونسب مئوية وأطر زمنية وموارد مالية ووسائل تنفيذ واقعية هو الأساس أو مربط الفرس كما يقولون.

إدارة الاستراتيجية السياحية :

تمثل الإدارة العلمية والمتوازنة والمؤهلة لأية استراتيجية شاملة للسياحة الشرط الأول والأساسى لنجاحها فى تحقيق أهدافها، وبشكل عام، تتضمن معالجة إدارة الاستراتيجية السياحية بالشكل المطلوب عرض عدد من العناصر والتى نوردها هنا بما يلى:

- القناعة بشراكة القطاع الحكومى و الأهلى فى تنفيذ أهداف الاستراتيجية السياحية التى يتم الاتفاق على محاورها وذلك من خلال تحديد مساهمة كل قطاع فى تكاليف تنفيذ الاستراتيجية وحصول كل طرف على العوائد أو الإيرادات التى تحفزه للاستثمار واستمرارية العمل فى تنفيذ الأهداف المطلوبة منه.
- تأهيل تسويقى وإدارى كافيين لكافة العاملين فى أداره الشؤون السياحية، ذلك أن التأهيل والتدريب للعاملين فى الشؤون السياحية من الأمور المساعدة على النجاح وتحقيق الأهداف المنوى إنجازها لهذا الموقع أو الفندق أو ذاك، كما أن تأهيل الإدارة العليا تسويقيا وإداريا فى كل موقع أو منطقة سياحية يهيئ البيئة المناسبة لجذب المزيد من السواح.
- وجود حوافز مالية كافية للعاملين فى تلك المرافق والمواقع السياحية وبالقدر الذى يدفعهم للمزيد من حسن الأداء والإنجاز ويمنع أية تجاوزات غير قانونية على شكل ابتزاز أو رشاوى قد تكون الحافز والدافع وراء عمل بعض الأفراد فى أنشطة وعمليات السياحة.
- وجود دليل واضح بتفاصيل كل نشاط سياحى يتم إعداده من قبل القائمين على إدارة هذا النشاط السياحى وحسب طبيعة كل موقع سياحى،كما يتتبع وجود هذا الدليل إعداد برامج تدريبية لإكساب المتدربين بالمعانى

والرموز المطلوب فهمها ونقلها للسواح بالشكل الإيجابى وبما يعزز قناعة السائح بأهمية المكان الذى يزوره أو يقيم فيه، كما قد يتضمن هذا الدليل نوعية الخدمات التى يمكن تقديمها من طعام وشراب وو- ئل ترفيهية وصولا إلى تزويد السائح بكافة المعلومات عن المعارض والمت حف الأثرية وعناوينها، كما يجب أن يتضمن الدليل معلومات وافية عن الأمن والحماية المتوفرة بالإضافة إلى خدمات الطوارئ فى حالة الإصابة الصحية والعيادات والمستشفيات المتوفرة وخدمات الهاتف والماء والكهرباء وغيرها.

التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التنفيذى

وفقاً للبعد الزمنى للتخطيط فإنه يمكن أن نفرق بين ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجى والتنفيذى وذلك على النحو يوضحه الشكل التالى :

التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التنفيذى

التخطيط الاستراتيجى "خمس سنوات فأكثر"	التخطيط التنفيذى "أقل من خمس سنوات"
افتراضات	تطوير الافتراضات
⇩	⇩
أهداف	أهداف قصيرة المدى
⇩	⇩
ما العمل الذى ترغب ان تتخصص فيه	تطوير الخطط والموازنة
⇩	⇩
تطوير واختيار الاستراتيجيات البديلة	أختيار الخطط عمل محددة وموازناتها
⇩	
اختيار الاستراتيجية ← (إلى التخطيط التنفيذى)	

هذا ويلاحظ أن التخطيط التنفيذى يتكون من مرحلتين أساسيتين :

(١) مرحلة التوصل إلى الحلول حيث يتم تحقيق الأهداف التالية ؟

أ- فهم وتوضيح الهدف من هذه المرحلة .

ب- تحديد المقصود بالمتغيرات وكيفية الاستفادة منها .

ت- تحديد مصادر المتغيرات وفئاتها وأنواعها .

ث- صياغة العديد من المتغيرات واختيار انسبها وأهمها لاستخدامها فى مهمة ما .

ج- فهم واستخدام استراتيجيات متعددة لتوظيف تلك المتغيرات المقيدة فى تقييم البدائل المتاحة .

ح- التمييز بين المتغيرات اللازمة لتقييم البدائل وتلك المتغيرات المقيدة فى تنقيح البدائل .

خ- استخدام او تطبيق أدوات تقييم وتنقيح الحلول والبدائل فى المواقف الواقعية .

(٢) مرحلة تقبل الحلول وفى هذه المرحلة سوف نتمكن من .

أ- تحديد المصادر التى تيسر تطبيق وتنفيذ الحلول وتلك التى تعيق هذا التطبيق.

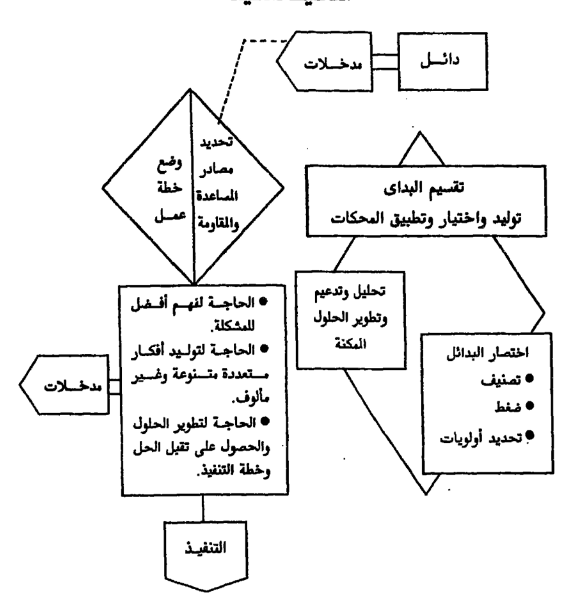
ب- حصر الإجراءات المحتملة التى يمكن أن تيسر أو تعوق التنفيذ .

ت- تحديد السبل التى يمكن اتخاذها لمنع حدوث تلك المعوقات أو مواجهتها إذا حدثت .

ث- وضع خطة تفصيلية للتنفيذ تتضمن الخطوات المحددة التى سوف يتم اتخاذها فى المدى القريب والبعيد وما بينهما من خطوات وكذا تحديد وسائل الحصول على التغذية المرتدة .

هذا ويلاحظ أننا نستخدم التخطيط للتنفيذ حين يكون لدينا بدائل أو أفكار ونريد أن نحولها إلى إجراءات حيث تمر هنا بالمراحل التى يوضحها الشكل التالى .

التخطيط للتنفيذ



هذا ويلاحظ أننا نبدأ بالمدخلات عندما يتوافر لدينا بدائل متعددة نرغب فى المفاضلة بينها .

● مرحلة البحث عن الحلول حيث يتركز الجهد هنا على تحليل وتقييم البدائل الممتازة .

● مرحلة تقبل الحلول حيث يتم التركيز على الصعوبات التى تواجه تنفيذ تلك البدائل مع وضع جدول يتضمن خطوات التنفيذ .

أما المخرجات فإنها تتوقف على نتائج مرحلة العمليات فمثلاً إذا تبين أثناء التنفيذ ظهور بعض المشكلات فقد يتم توجيه الوقت والجهد إلى عملية توليد الأفكار .

وخلاصة القول إنه إذا كان التخطيط الاستراتيجى يعنى الإجابة على الأسئلة التالية :

ماذا سنفعل ..؟

وكيف سنقوم بالعمل ..؟

ومن الذى يقوم به ..؟

وما هى المدة الزمنية المطلوبة للقيام به ..؟

فإن الإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف طويلة المدى وتطوير وأختيار الاسترتيجيات البديلة ..وفى النهاية يتم أتخاذ القرار الخاص باختيار الاستراتيجية الأساسية للمنظمة .

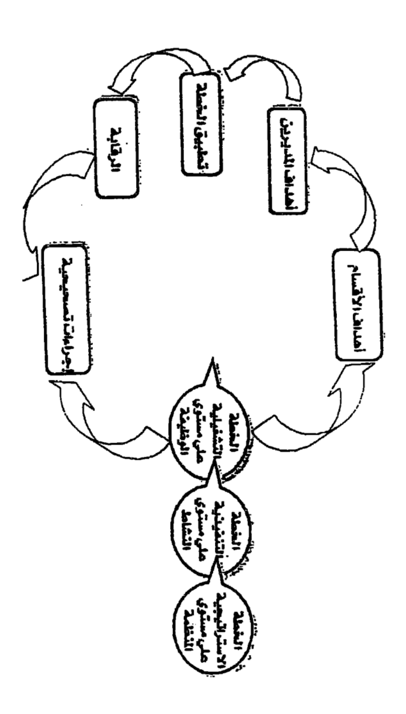
أما التخطيط التنفيذى يتم بالإجابة على التساؤل الآتى :

متى يمكن اتمام العمل لتحقيق الأهداف التخطيطية ؟

ومن ثم يتم تحديد الأهداف قصيرة المدى وتطوير خطط العمل البديلة واختيار أنسبها .

والشكل التالى يوضح العلاقة بين هذين النوعين من التخطيط

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط للتنفيذ



أما عن أوجه الخلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذى فإنه يمكن توضحها من خلال الجدول التالى .

الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذى

مجال الاختلاف	التخطيط الاستراتيجى	التخطيط التنفيذى
- الأفراد القائمون بالتخطيط .	- يتم تطويرها بشكل رئيسى من قبل مستوى الإدارة العليا .	- يتم تطويرها بشكل رئيسى من قبل مستوى الإارة الدنيا .
-الحقائق التى يقوم عليها التخطيط .	- حقائق يسهل نسبياً جمعها .	- حقائق يسهل نسبياً جمعها.
- مقدار التفصيل فى الخطط .	- خطط تحتوى تفصيلاً قليلة نسبياً	- خطط تحتوى بشكل اساس على تفصيل بمقدار كبير
- طول الوقت الذى تغطيه الخطط	- خطط تغطى فترات قصيرة من الوقت	- خطط تغطى فترات قصيرة و من الوقت

بالرغم من هذه الاختلافات فإن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط التنفيذى والتخطيط الاستراتيجى حيث يذكر روسل ل.آكوف. Russell Lackoff: أن التخطيط الاستراتيجى يهتم بشكل عام بأطول فترة تستحق الاعتبار أما التخطيط التنفيذى فإنه يهتم بأقصر فترة تستحق الاعتبار وكلا النوعين، من التخطيط ضرورى، ويكملان بعضهما، ويشبهان وجهى عملة واحدة، يمكن أن ننظر إليها بشكل منفصل، حتى يمكن مناقشتهما بشكل منفصل، لكن لا نستطيع أن نفصلهما حقيقة.[1]

---

(1) Russel L k.Ackoff, acomcept of Comcept panning (New York John Wiley and Sons 1970)p

التخطيط وحل المشكلات

نحن نقصد بالمشكلة ذلك الموقف ذو الحلول المتعددة -وتبرز المشكلة هنا فى عملية اختيار الحل المناسب للموقف وأهمية التخطيط بالنسبة لحل المشكلات تتمثل في إنه يساعدنا على التحديد الدقيق للمشكلة وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات والتى تتمثل فيما يلى:

١-الأهداف	٢-السياسات
٣-الإجراءات	٤-القواعد
٥-الطرق	٦-الموازانات التقديرية
٧-برامج العمل	٨-الجداول الزمنية

وإذا ما أمكننا استخدام هذه الأدوات الاستخدام السليم فإننا نكون قد توصلنا إلى نصف حل المشكلة حيث يمكننا فى هذه المرحلة حصر المشكلة وتحديد الحلول الممكنة لها، ومن ثم نستطيع اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة ونظرا لأهمية تلك الأدوات فإنها سوف نلقى عليها مزيداً من الضوء فى صفحات قادمة.

التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى(1)

١- التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى:

التخطيط فن وعلم وإذا جاز لنا تحديد موضعه فإنه يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على اختلاف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط حسب الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه نظراً لكثرتها، خصوصاً إذا ما سلمنا بأن التخطيط هو أسلوب علمي في التفكير والعمل. و إذا نظرنا إلى التخطيط على أنه نشاط وسلوك إنساني يمارسه الفرد والجماعة والمؤسسة والحكومة فى كل شأن من شؤونهم الخاصة والعامة، لأدركنا بأنه أيضاً أسلوب علمي في الحياة، وهو كعلم يتميز عن كثير من العلوم ليس من حيث محتواه بل من حيث أساليبه ومناهجه وطرائق بحثه.

فالتخطيط التقليدى الأحادى البعد لم يعد مقبولاً، و أصبح التخطيط المعاصر تخطيط متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية العلمية والمعرفية، كذلك لم تعد عملية التخطيط فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه تقليدياً، بل أصبحت عملية جماعية تمارس من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصص عديدة ويختلف عددهم وطبيعة تخصصاتهم باختلاف نوع التخطيط الممارس فالتخطيط الحضرى على سبيل المثال يتطلب فريقاً تخطيطاً يختلف في عدد وتخصصاته عنه فى حالة التخطيط الإدارى أو التربوى أو السياحي .....الخ.

إن التطور الذى طرأ على التخطيط كعملية ومنهج وموضوع، جعله أكثر ارتباطاً بجميع مجالات المعارف والعلوم الإنسانية دون استثناء، كذلك فإن وظيفته كموجه وضابط للنشاط والسلوك الإنساني جعل منه عاملاً مؤثراً وفاعلاً

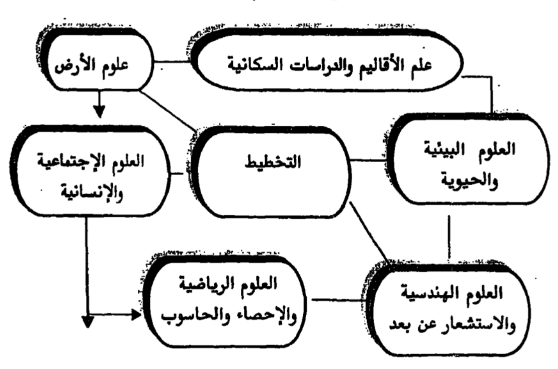
---

(1) د. عثمان محمد غنيم – التخطيط – أسس ومبادئ عامة دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠١ ص٤٤ ومابعدها.

فـى حـياة الأفراد والمجتمعات. ولا شك أن التخطيط أسلوب علمى فى التفكير والعمـل ولكـنه لـيس ذلـك فقـط، ولكنه يربط الماضى بالحاضر ليقيم جسوراً إلى المستقبل ويرسمه بما يتناسب مع رغباتنا وحاجاتنا ولكنه أيضاً ليس ذلك فقط، أو باختـصار فـن وعلم الحياة الذى يعلمنا كيف نعيش ولماذا نعيش، إنه يعلمنا كـيف نـواجه مـشاكلنا ونـضع لها الحلول المناسبة فى ظل إمكانياتنا المحدودة وهو يعلمنا كذلك كيف نحقق أهدافنا ونعمل على تحقيقها؛ وكيف نفهم ماضينا وحاضر ونشكل مستقبلنا ومستقبل أجيالنا الذى نريد.

يرتبط التخطيط بعلاقات وطيدة مع الكثير من العلوم والمعارف الإنسانية وفـى كـثير مـن الأحـيان يعتـبر جـزءاً مـنها ومن مناهج بحثها وطرائق ومناهج دراسـتها والـشكل التالى يبين مجموعات العلوم والمعارف التى تشكل مستويات مـرجعية أسـاسـية لعملية التخطيط، ولا يمكن بأى حال أن تتم عملية التخطيط الناجح وجميع مستوياتها إلا بالاستعانة بهذه العلوم أو بجزء منها.

التخطيط وعلاقته بالعلوم الأخرى



دور المخطط ومهاراته

تبدأ عملية التخطيط عادة من حالة عدم الرضا عن الوضع القائم أو عدم الرضا عن الوضع المستقبلى المتوقع، وبالتالى تأخذ بداية عملية التخطيط شكل قرار بأحداث نوع من التغيير المرغوب، وحتى تنطلق عملية التغيير من نقطة بداياتها، لا بد من توفر إرادة التغيير ليس عند المخطط فقط بل وعند صناع القرار وكذلك المجموعات المستهدفة بالتنمية. وسوف نحاول الآن تحديد دور المخطط والمهارات التى يجب أن يتمتع بها.

ولاسيما أن المخطط يحتل أثناء عملية التخطيط وفى مراحلها المختلفة نقطة وسطاً بين السكان والمجموعات المستهدفة من جهة وصناع القرار من جهة أخرى، وبالتالى فإن المخطط يقوم بدور حساس وعلى درجة كبيرة من الأهمية،وحتى ينجح فى القيام بدوره على أكمل وجه، لابد أن يتمتع بمجموعة من المهارات التى تساعده على تأدية دورة وهى :

أ) محرك فعال بمعنى أن دور المخطط لا يقتصر على معالجة المشكلات القائمة ووضع الحلول المناسبة لها، بل لابد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وتحفيز صناع القرار بالموافقة على وضع الخطط الملائمة لمواجهة هذه المشكلات، كذلك لابد أن يعمل المخطط كمحفز للمجموعات المستهدفة ويشجعهم على مواجهة ومعالجة مشكلاتهم القائمة أو المتوقعة وعدم انتظار رد الفعل الرسمى أو الحلول لهذه المشكلات من قبل الحكومة المركزية.بل لابد أن يبادروا بأنفسهم لحل مشكلاتهم.

ب) القدرة على التنسيق: لابد أن يتمتع المخطط بالقدرة على التنسيق بين حاجات المجموعات المختلفة وبين الخطط المختلفة كذلك القدرة على التنسيق بين المجموعات من جهة وصناع القرار من جهة أخرى.

ج) القدرة على حل المشاكل والتناقضات خصوصاً فى مجال الحاجات والرغبات المتعددة والمتناقضة للمجموعات، وعادة ما يتم الحل بإحدى ثلاث طرق: التوفيق بين هذه الحاجات أو إيجاد حل وسط أو استخدام أسلوب الأولويات.

د) القدرة على الإقناع والمحاورة وهذه تتمثل فى إقناع صناع القرار برصد المخصصات اللازمة لتنفيذ الخطط، وبالتالى فإن على المخطط دوماً أن يضغط باتجاه تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع. ولا يكتفى فقط بأعدادها،كذلك لابد أن يكون المخطط قادراً على الدفاع عن وجهه نظرة أو وجهة نظرا المجموعات الأقل حظاً عند صناع القرار.

هـ) القدرات التنفيذية والعملية: فدور المخطط لا يقتصر على أعداد الخطط بل لابد أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط ولابد أن يكون مسؤولاً عن تنفيذها لأنه أكثر الناس معرفة بمحتواها وأهدافها.

و) القدرة الإدارية والعملية: على المخطط أن يكون إدارياً ناجحاً وملماً بجميع النواحى المتعلقة بمجال عمله، لذلك لابد أن يتم أعداد المخطط وتدريبه بشكل جيد وشامل وبما يتناسب مهامه المتعددة.

ر) القدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقعية، وهذا يساعد فى إيجاد الحلول والحلول البديلة.

ن) القدرة على العمل الجماعى: فالتخطيط عملية لا يقوم بها شخص واحد لذلك لابد أن يكون المخطط قادراً على العمل ضمن فريق وبروح الفريق، خصوصاً وأنه يعتمد فى عمله على مخرجات أعمال أعضاء فريق التخطيط الآخرين، كما يعتمد الآخرون على مخرجات عمله أو منجزاته.

المشكلات التى تواجه التخطيط

تواجه عملية ا لتخطيط فى أحيان كثيرة مجموعة من المشاكل أو العقبات نتى تؤدى بدورها إل إضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله وعدم تمكينه من تحقيق أهدافه المنشودة وأهم هذه المشاكل يمكن تلخيصها كما يلى :

أ- محدودية التنبؤ وقصوره:

فكما هو معروف فإن التخطيط يحدث فى الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل، وفى بعض الأحيان ونظراً لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات و المعلومات وتردى نوعيتها، تعجز عملية ا لتخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة فى التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالى تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار فى تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح. وأحياناً يؤثر ظهور هذه المشكلات غير المتوقعة على فاعلية عملية التخطيط وبشكل يفقدها قيمتها، لذلك لابد للمخطط من توخى الحيطة واستخدام أفضل الوسائل والبيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوث أو على الأقل التخفيف من عدد وحدة المشكلات الطارئة غير المأخوذة فى الحسبان.

ب- التناقض والتعارض فى المحتوى والإجراء:

يحدث التعارض والتناقض بين الأهداف مع بعضها البعض أو بين الأهداف والسياسات أوالوسائل أحيانا، وأحياناً أخرى يؤدى تعدد أجهزة التخطيط المشاركة فى التنفيذ وتداخل اختصاصاتها وصلاحياتها إلى فشل عملية التخطيط أو فقدان لفاعليتها. وقد يؤدى غياب التنسيق الرأسى والأفقى بين أجهزة التخطيط إلى نفس النتيجة.

جـ- غياب المشاركة ورفض التغيير:

التخطيط عملية تسعى لنقل المجتمع من وضع إلى وضع جديد يفترض فيه أن يكون دائما أفضل من الوضع السابق، بمعنى أن عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير، وبالتالى قد يقاوم هذا التغيير إذا لم يكن مقبولاً من العاملين، وعدم قبول التغير يرتبط بأسباب كثيرة وعديدة ولكن أهمها هو غياب المشاركة الجماهيرية فى عملية التخطيط والتغيير، فالمشاركة هذه إلى جانب أنها تأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحقيقية للعاملين فإنها أيضاً تعمل على تهيئتهم نفسياً لتقبل التغيير وتشعرهم بجزء من المسؤولية، وتدفعهم إلى مساندة ودعم هذا التغيير بكل إمكاناتهم خصوصاً إذا أيقنوا بأن هذه التغيير لصالحهم ولخدمتهم.

مراحل عملية التخطيط[1]

تمر عملية التخطيط فى عدد من المراحل المتسلسلة والمترابطة نلخصها فيما يلة :

مرحلة إعداد الخطة :

تعتبر إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الأرادة والتوجهات السياسية فى الدولة وحاجات العاملين من جهة والإمكانيات المتاحة من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ.

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن يصبح عليه الحال فى المستقبل، ومن ثم تأتى الخطوة الثانية والتى تتمثل فى تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور.

وتشمل هذه المرحلة عدداً من الإجراءات أو مراحل العمل الفرعية وأهمها:

الدراسات الأولية (دراسات تقييم الوضع الراهن ودراسات الجدوى الاقتصادية) :

تشكل دراسات الوضع الراهن بجوانبه المختلفة وتقييم هذه الجوانب خطوة أساسية قبل البدء فى عملية التخطيط وذلك من أجل التأكد بشكل نهائى من الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لعملية التنمية،وضمان أن مكاسب وعائد هذه العملية ستكون بالضرورة أكبر من تكاليفها.

هذا وتنفذ دراسة الجدوى على المستوى القومى أو لإقليمى أو المحلى أو حتى على مستوى المشروع، ويتم فيها حصر الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة والكامنة وسبل استغلالها وتوظيفها ورصدها بشكل أمثل، وكذلك يجرى

---

[1] د. عثمان محمد غنيم– التخطيط– مرجع سبق ذكره ص ٥٧ وما بعدها

تحديد الكلفة الاقتصادية والاجتماعية لعملية التنمية مقارنة بالعائدات المتوقعة وعندئذ يمكن معرفة ما إذا كانت الكلفة أعلى من العائد أم لا.

وعلى مستوى المشاريع، فإن دراسة الجدوى الأولية لابد أن تكون أكثر دقة وتفصيلاً بحيث يتم تحليل الكلفة والعائدات للبدائل أيضاً،كذلك يتم تحديد أنواع ومستويات التنمية المختلفة فى الإقليم الذى يقع فيه المشروع. وإذا ما قدرت دراسات الجدوى والتقييم الأولية أن التنمية على المستوى القومى أو الإقليمى أو المشروع ذات جدوى، عندئذ ننتقل إلى تحديد أبعاد الخطة.

أبعاد الخطة:

يعنى تحديد أبعاد الخطة أن تحدد ا لخطوط العامة للتنمية بدقة ووضوح بحيث نعرف بالضبط ما هى النتائج المطلوبة والمرغوبة والمخرجات المتوقعة للمشروع، وما هى النشاطات المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه المخرجات.

ويتم فى هذه المرحلة وضع وصف دقيق لأعضاء فريق العمل والتخصصات المطلوبة لتنفيذ وإعداد خطة التنمية أو المشروع، وكذلك يتم تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطة وإذا ما تم تكليف بيت خبرة بعمل مثل هذه الدراسات، فإنه لابد من اختيار أشخاص للعمل مع الفريق لهم دراية ومعرفة بالمنطقة، كذلك يتم تعيين رئيس لفريق العمل يكون مسؤولا عن الفريق وعن اتصالاته، وتقوم الحكومة فى هذه الحالة بتحديد مكتب ارتباط **Aliaision** وذلك بهدف التنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ومؤسسات القطاع الخاص بشأن إعداد وتنفيذ الخطة أو المشروع.

وأحياناً وفى حالة بعض المشاريع الحكومية يتم تشكيل لجنة توجيهيه تكون مسؤولة عن التنسيق مع الجهات الحكومية والهيئات الخاصة، وتلتقى هذه اللجنة مع أعضاء فريق التخطيط باستمرار وبشكل دورى من أجل مراجعة العمل فى المشروع وتوجيه فريق العمل وتزويدهم بالخبرات و الاستشارات. كذلك يتم إعداد برنامج عمل زمنى لإعداد وتنفيذ الدراسة وبالتالى لابد من ترتيب خطوات تنفيذ النشاطات بشكل منطقى ومرحلى متسلسل، بالإضافة

لبرنامج عمل للأعضاء المشاركين فى تنفيذ كل نشاط من نشاطات البرنامج أو المشروع وذلك كما هو موضح بالجدول التالى :

النشاط الرئيس	النشاطات الفرعية	الأشهر											
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١- الدراسات الأولية	• دراسات تقييم الوضع الراهن . • دراسات الجدوى الاقتصادية												
٢- اعداد الخطة	• تحديد فريق التخطيط • تحديد المشاكل والحاجات. •تحديد الأهداف. • تحديد السياسات والسياسات البديلة. • تحديد أجراءات التنفيذ. • تحديد البرامج والمشاريع. • تحديد الموازنات.												

وبعد زيارة منطقة المشروع ومناقشة نشاطاته مع المجموعات المستهدفة والجهات ذات العلاقة وبعد دراسة وتقييم الوضع القائم فى منطقة المشروع يقوم مدير المشروع بإعداد التقرير الأولى والذى يتضمن برنامج عمل المشروع التفصيلى وأى معلومات أخرى. وعادة ما يشتمل التقرير الأولى على التوصيات الأولية من أجل مراجعتها من قبل الحكومة واللجنة التوجيهية.

ويتم فى مرحلة لاحقة إعداد التقرير التمهيدى والذى يتضمن المخرجات الأساسية للمشروع مثل : الخطة القومية أو الإقليمية، وبعد قبول توصيات التقرير التمهيدى، يقوم فريق العمل بإعداد التقرير التمهيدى النهائى لكى تراجعه اللجنة التوجيهية، ومن ثم يصار لإعداد التقرير النهائى.

مع ملاحظة إن التقارير أعلاه لابد أن تتضمن جميع نتائج المسح وتحليلها والتوصيات التى تم التوصل إليها وأسباب تبنى هذه التوصيات بشكل تفصيلى وترتب هذه التقارير بطريقة تعكس تسلسل مراحل وخطوات عملية الإعداد، لذلك تأخذ هذه التقارير غالباً نفس الترتيب. وأحيانا يضاف إلى هذه التقارير تقرير تلخيصى خصوصاً إذا ما كان التقرير النهائى طويلاً وكثير التفاصيل، وفى بعض الأحيان يتضمن التقرير النهائى ملخصاً لمحتواه يوضع فى بدايته وذلك من أجل تمكين من لا يملكون الوقت الكافى من صناع القرار والقراء من التعرف بإيجاز على المشروع.

ويشمل تحديد أبعاد الخطة على :

(أ) تحديد المشكلات المحورية أو الرئيسة وتجزئتها إلى مشكلات فرعية.

(ب) تحويل المشكلات إلى أهداف ورسم سياسات، وتعتبر عملية تحديد وصياغة الأهداف من أهم الخطوات فى عملية التخطيط إذا لم تكن أهمها على الإطلاق نظراً لأنها تشكل الأساس الذى تقوم عليه مراحل عملية التخطيط اللاحقة، و عادة يجرى عمل مصفوفة تحليل الأهداف للتأكد من توافق الأهداف مع بعضها البعض وعدم تناقضها، وكذلك تساهم هذه المصفوفة فى ترتيب الأهداف حسب أولوية تنفيذها.

والأهداف تشكل رسم موضوعى لما سيكون عليه الحال ووضع العمل فى المستقبل، لذلك لابد لتحقيقها من توفر مجموعة شروط أهمها ما يلى :

- أن تكون فعالة : ويعنى ذلك أن يكون تحقيقها مجدياً من الناحية الاقتصادية، والفاعلية تعنى أهداف تحقق أعظم منفعة اقتصادية بأقل كلفة،

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الفاعلية قد تعنى أشياء مختلفة لأناس مختلفين ولكنها تبقى بالنسبة للمخطط تعنى تحقيق أقصى منفعة اقتصادية.

- أن تكون عادلة ومقبولة : لابد أن تكون الأهداف مقبولة وحتى يتحقق ذلك لابد أن تشمل أهدافاً مثل: تحقيق الأمن الغذائى وتوفير فرص عمل جديدة.
- **أن تكون الأهداف مستدامة** : **والهدف المستدام هو الذى يشبع الحاجات السكان فى الوقت الحاضر وفى نفس الوقت يعمل على المحافظة على الموارد للأجيال القادمة وهذا يتطلب دمج لعمليتى الإنتاج والمحافظة على الموارد الطبيعية والبيئة، فالإنتاج يحتاجه الناس لذلك لابد أن يشتمل على إجراءات محافظة على البيئة والموارد الطبيعية التى يعتمد عليها الإنتاج وذلك من أجل ضمان استمرار الإنتاج فى المستقبل.**
- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
- أن تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها فى الظروف والأوضاع المختلفة.
- قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييم ذلك بعد نهاية العمل.

ولتسهيل تحقيق الأهداف لابد أن ترتب حسب أهميتها مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق كل هدف. وهذا ما يتحقق من خلال مصفوفة تحليل الأهداف.

جـ- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط :

تتم عمليات حصر وتحضير البيانات والمعلومات اللازمة من خلال مجموعة من الإجراءات التى أهمها :

*** تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط :**

تحتاج عملية التخطيط إلى أنواع مختلفة من البيانات والمعلومات الضرورية و الأساسية لعملية التخطيط، والجدير بالذكر أن كم ونوع هذه البيانات يختلف باختلاف أنواع التخطيط والغرض منه وكذلك مستواه المكانى

وبعـده الزمنى، فالبيانات المطلوبة على مستوى الشركة أو المؤسسة تختلف كماً ونوعاً عن تلك المطلوبة على مستوى الدولة أو الإقليم .

*** تحديد مصادر البيانات والمعلومات وأساليب جمعها والجهات المسؤولة عن ذلك**

فمصادر البيانات قد تكون السجلات والوثائق أو التعدادات والمسوحات أو المقابلات والاستبيانات أو الصور الجوية والفضائية أو العمل الحقلى والميدانى أو شبكات الاتصال الدولية.....الخ.

أما الجهـات المـسؤولة عـن البـيانات والمعلومات فمن أهمها : مكاتب الإحصاء الوطنية، وكالات التخطيط المركزية، وزارات الدولة المختلفة...الخ.

- تحديـد ما هو متوفر ومتاح من هذه البيانات والمعلومات والعمل على تصحيح واستكماله إذا كان ناقصاً.
- إجـراء المـسوحات الميدانـية اللازمـة لاسـتكمال البيانات والمعلومات الناقصة ويمكـن أن تقوم هيئات التخطيط مباشرة بعد تحديد البيانات اللازمة لعملية التخطـيط بإجراء مسوحات شاملة لجمع هذه البيانات والمعلومات من الميدان مباشرة خصوصاً إذا كانت البيانات غير متوفرة أو عدم صلاحية المتوفر منها بـسبب ارتفـاع نسبة الخطأ فيه. وعادة يتم الاعتماد على ما هو متاح ومتوفر مـن بـيانات لذلك فإن استعراض ما هو متاح ومتوفر من البيانات والمعلومات يشكل الخط الأولى فى عملية جمع وتوفير البيانات. وفى أحيان كثيرة تضطر هيـئات التخطـيط إلى تعديل وضبط البيانات المتاحة أو بعضها بحيث تصبح صـالحة لتحقـيق الهـدف أو الأهـداف المنـشودة، ولكـن مـن الضرورى جمع بيانات ومعلومات إضـافية نظراً لقصور المتاح منها فى تحقيق الغرض، إذا ما تبين أن نسبة الخطأ مرتفعة فيها، وإذا كانت النوعية دون المستوى المطلوب يمكـن اللجـوء إلى المـسح الـشامل لضمان واقعية ودقة عملية التخطيط، لذلك فـإن فحـص البـيانات المـتاحة والمتوفـرة لابـد وأن يقـوم علـى بعض المعايير وأهمها :
  - حداثة البيانات وقدمها.

- مدى اتفاق البيانات المتاحة و متطلبات تخطيط وتنفيذ المشاريع.
- إمكانية تجزئه البيانات لتلبية أنواع محددة من الحاجات وبمستوى عالى من الدقة.

هذا ويلاحظ أنه تتمتع البيانات والمعلومات بدرجة عالية لن لأهمية والاعتبار في عملية التخطيط. نظراً لأنها تشكل الأساس الذى تقوم عليه عملية التخطيط، فمن خلالها وبناء عليها يتم:

- ➢ التعرف على الخصائص الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية والطبيعية للمنطقة المستهدفة بالتنمية.
- ➢ التعرف على مستوى الخدمات المتوفرة والمتاحة بأنواعها فى المنطقة ودرجة إشباعها لحاجات السكان.
- ➢ تعمل البيانات على تحديد حاجات السكان المختلفة مرتبة حسب الأولوية والأهمية.
- ➢ تساعد البيانات على تحديد المشكلات المختلفة التى تعانى منها المنطقة المستهدفة.
- ➢ البيانات هى الأساس فى تحديد الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة والكامنة والتى تشكل عنصراً أساسياً فى عملية التخطيط.
- ➢ إعطاء صورة واضحة عن نتائج عملية التخطيط والصعوبات التى واجهتها بشكل يساعد على تقييم هذه العملية بصورة واقعية.
- ➢ تساعد وفرة البيانات فى التعرف على مستويات التنمية المختلفة للمناطق المختلفة وبشكل يساعد على تصنيف هذه المناطق حسب مشكلاتها ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

والجدير بالذكر أن عملية جمع البيانات والمعلومات من مصادرها لأغراض السياحة تواجه مشكلات عديدة أهمها:

- غياب الكفاءات المؤهلة بشكل جيد وفاعل فى هذا المجال خصوصاً فى مستويات الإدارة الدنيا.

- قلة الإمكانيات وفى أحيان كثيرة عدم توفرها.
- البيروقراطية الإدارية واللامسؤولية الوظيفية وعدم الاهتمام بنوعية الإحصاءات أو البيانات وعدم تركيز الجهود المبذولة للحصول على رقم صحيح ودقيق.

ومثل هذه المشكلات تنعكس وتؤثر بشكل مباشر على نوعية البيانات ودقتها وبالتالى على مصداقيتها، لذلك فإنه من الضرورى إيلاء البيانات أهمية واهتمام أكثر لأنها تشكل أساس عملية التخطيط وأحد الأسباب الرئيسة لنجاحها أو فشلها.

د - تحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل:

تبدأ هذه المرحلة بوصف وتحليل البيانات لمنطقة الدراسة وذلك من أجل تحديد خصائص وصفات المتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والبيئية والخدمية فى الماضى والحاضر وبالشكل الذى يساعد على التنبؤ بمواصفات هذه الخصائص والصفات فى المستقبل، وفى سبيل ذلك يلجأ المخططون إلى استخدام أساليب النمذجة الرياضية، والتى تعتمد إلى حد كبير على عمليات التنبؤ.

ويقصد بالتنبؤ تحديد النتائج المتوقع حدوثها فى المستقبل وذلك بالاعتماد على حيثيات الحاضر ودون أى تدخل مقصود من قبل المخطط أو محلل البيانات، وتشمل عملية التنبؤ كذلك التعرف على المشاكل المتوقع أن تحدث وتعيق تحقيق الأهداف مع ضرورة وضع تحديد دقيق لأسباب هذه المشكلات للعمل على تجنبها أو وضع الحلول المناسبة لها.

وتتم عملية التنبؤ وفق طرق وأساليب عديدة أهمها [1]:

- **القياس: ويقصد به قياس نتائج مشاريع قيد التخطيط بنتائج مشاريع قائمة ومشابهة وتعيش نفس الظروف.**

---

[1] جميل الجالورى – التخططى والتجربة الأردنية – بحث غير منشور – عمان.

- الاستقراء : ويعنى التعرف على حاجات ورغبات السكان حول بضاعة أو بضائع معينة ودرجة التنافس لكى يصار إلى تحديد الكمية اللازم إنتاجها مستقبلاً.
- الاستنباط أو الاستنتاج : مثل استنتاج الطلب على مواد البناء من خلال حركة البناء المحتملة والمستمرة، وكذلك يمكن الربط بين الوضع فى الماضى والحاضر ومن خلال ذلك يتم تحديد الاتجاه المستقبلى وتقديره.

وتستخدم عملية التنبؤ أساليب إحصائية ورياضية عديدة مثل جداول المدخلات والمخرجات ، تحليل الكلفة والمنفعة، الانحدار البسيط والمتعدد، السلاسل الزمنية...الخ.

والمتغيرات التى تشملها عملية التنبؤ عديدة ويصعب حصرها ولكن أهمها ما يلى:

- السكان من حيث العدد. النمو، التركيب. التوزيع، الدخل.
- اتجاهات الأسواق.
- معدلات وأنماط الاستهلاك.
- معدل الدخل القومى.
- معدل التنمية الاقتصادية.
- المبيعات والاستثمار.
- اتجاهات الأسعار ومستوياتها.

هـ - تحديد السياسات البديلة

تقوم هذه المرحلة على ضرورة تحديد وحصر السياسات البديلة أو البدائل الممكن تبنيها لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً ومن ثم يجرى تقييم هذه البدائل واختيار أكثرها كفاءة وكفاية.

مثال تطبيقى : إعداد البدائل وتقييمها

يتم إعداد البدائل أوالخطط البديلة بحيث يحتوى كل بديل على مجموعة من الأبواب الثابتة كما يلى[1]:

- دراسات الجدوى الاقتصادية ودراسة الوضع الراهن وتحديد الحاجات والمشكلات القائمة.
- تحديد فريق التخطيط والمؤسسات المعنية بعملية التخطيط والنشاطات المراد تنفيذها وفق جدول عمل زمنى.
- صياغة الأهداف والغايات ورسم السياسات.
- جمع البيانات اللازمة لإعداد الخطة والبدائل.
- تحليل البيانات والتنبؤ وفى هذه المرحلة تجرى دراسة وتنبؤ تفصيلى للسكان والنشاطات الاقتصادية والبنى التحتية والبيئة.
- وضع تصور لكيفية إجراء التغير المطلوب وتحديد موازنات الخطط والمشاريع.
- تحديد الأولويات.
- تنفيذ الخطة.
- متابعة وتقييم ومراجعة الخطة.

وبعد أن يتم إعداد البدائل تأتى عملية تقييم محتوى هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأمثل، وعملية تقييم البدائل أما أن تكون أحادية المعيار كأن يتم تقييم البدائل بناء على معيار الكلفة والعائد أو أن يتم تقييمها بناء على الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية التى ستنتج عن كل بديل وافضل طرق التقييم هى تلك التى تعمل على تقييم كل محتوى الخطة من أهداف وسياسات وإجراءات تنفيذها وأثار بيئية واقتصادية واجتماعية وفى هذه الحالة فإن هناك أسلوبين يمكن تطبيقها هما :

---

[1] FAO, Guide Lines for Land use Planning Rome 1993 P. 10.

أ- **الأسلوب الأول:** ويعرف باسم أسلوب الجمع ويجرى فيه وضع معايير لتقييم الخطط البديلة وباستخدام مقياس معين حيث يجرى تقييم الخطط بناء على هذه المعايير ومن ثم يتم جمع النقاط لكل بديل، ويتم اختيار البديل الأمثل على أساس أنه البديل الذى يحقق أكبر عدد ممكن من النقاط .

فمثلاً لنفترض وجود ثلاث خطط بديلة نريد تقييمها وفق الأسلوب المشار إليه أعلاه، ولتحقيق ذلك نقوم بعمل الخطوات التالية:

- تحديد المعايير التى سيجرى بناء عليها تقييم محتوى الخطط البديلة الثلاث وعادة ما تغطى هذه المعايير معظم محتويات الخطط.
- وضع مقياس للتقييم يتم الاتفاق عليه بين أعضاء فريق التخطيط، فمثلاً يمكن أن نختار المقياس التالى:

إذا كان المعايير ممتازاً يمكن أن نعطية درجة (١٠) ، أما إذا كان المعيار جيد جداً فنعطيه (٨) وإذا كان جيداً يأخذ درجة (٦) وإذا كان مقبولاً يأخذ درجة (٤) وإذا كان ضعيفاً فيحصل على درجة (٢) وبعد الانتهاء من وضع درجات لكل معيار ولكل بديل يتم جمع الدرجات التى حصل عليها كل بديل، وفى هذه الحالة يكون البديل الأمثل هو الذى حصل على أكبر عدد من الدرجات (انظر الجدول التالى).

تقييم البدائل وفق أسلوب الجمع

معايير التقييم	بديل (خطة) رقم ١	بديل خطة رقم (٢)	بديل خطة رقم (٣)
١- مدى تحقيق الأهداف التنموية الشاملة	٤	٤	٦
٢- تعكس السياسات القومية والإقليمية	٤	٦	٦
٣- تحقق الفائدة الاقتصادية الأعظم	٨	١٠	٨
٥- تعمل على رفع سوية المناطق الأقل حظاً	١٠	٨	١٠
٦- تقلل من التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية السالبة	٦	٦	١٠
٧- تحقق الحفاظ التاريخي والأثرى للمواقع التاريخية	٤	٤	٦
٨- لا تؤثر سلبا على الأنماط الاستيطانية القائمة	٨	٨	٨
٩- تخفض ما أمكن من الآثار البيئية السالبة	٦	٨	١٠
١٠- تعزز الحفاظ البيئى وتنمية الحدائق والمساحات العامة	٨	٦	٨
١١- تحقق استغلال أمثل للبنى التحتية	١٠	٨	١٠
١٢- توفر فرص لتقسيم التنمية على مراحل	٦	٨	١٠
المجموع	٨٢	٨٤	٩٨

وفـى هـذه الحالـة يتم اختيار البديل (الخطة) الثالثة على إنها البديل الأمـثل نظـراً لأنهـا حققـت أكبر عدد من الدرجات فى عملية التقييم. والجدير بالذكـر أن هـذا الأسـلوب تم تطبـيقه فـى كثير من الدول وحتى وقت قريب ثم استعيض عنه بأسلوب أفضل هو أسلوب الدمج.

ب- الأسـلوب الثانى: ويعرف بأسلوب دمج البدائل ويتكون هذا الأسلوب من نفـس الخطـوات فـى أسلوب الجمع مع إضافة خطوة جديدة لعملية التقييم يتم فـيها أخـذ معـايير التقيـيم التـى حصلت على أعلى درجات وتدمج مع بعضها البعض فى بديل رابع يكون هو البديل الأمثل.

و - البرامج والمشاريع وتحديد الأولويات :

يقـوم المخططـون بتحديد البرامج والمشاريع التى يجب تنفيذها لتحقيق الأهـداف، كذلك يتم وضع الإجراءات الضرورية وتحدد الموازنات المالية اللازمة لتنفـيذ هـذه الـبرامج والـمشاريع. وتشتمل مرحلة تحديد البرامج والمشاريع على عملية تحديد الأولويات.

هذا تعتبر عملية تحديد الأولويات من أهم العمليات الفرعية فى منظومة التخطـيط، وذلـك لأن الـنجاح فـى تحقيق الأهداف المنشودة يرتبط بها أرتباطاً مباشـراً، وتحديد الأولوية يعنى تحديد درجة أهمية البرنامج أو المشروع مقارنة بالبرامج والمشاريع الأخرى. وأهمية أى مشروع تنبع من مدى قدرته على إشباع حاجات ملحة فى حدود الإمكانيات المتاحة وبأسـرع فترة زمنية ممكنة.

تعتبر قلة الوارد المتاحة مقارنة بالحاجات المتعددة أساس عملية تحديد الأولـويات، فإيجـاد تـوازن بـين درجـة الحاجـات وأنـواعها وكـم ونوع الموارد المتاحة هـو أسـاس نجـاح عملـية التخطـيط فـى تحقـيق أهـدافها، ولـما كانت الحاجـات غالباً أكثر من الموارد، كان لابد من تفضيل حاجات على أخرى عن طريق اختيار برامج ومشروعات مناسبة.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تحديد الأولويات للبرامج والمشاريع التنموية المختلفة وأهم هذه الأعتبارات ما يلى[1]:

١- يجب أن تكون المعايير المستخدمة فى تحديد الأولويات معبرة عن قيم المجتمع واتجاهاته وتطلعاته.

٢-لابد أن تطبق عملية تحديد الأولويات بشكل علمى وموضوعى بعيداً عن مراعاة مصالح شخصية أو فئوية معينة.

٣- يفضل أن تكون عملية تحديد الأولويات عملية جماعية تعاونية يشترك فيها المخططون وأبناء المجتمع المحلى وهيئات التخطيط المركزية والمحلية.

٤- يشترط أن تحقق عملية تحديد الأولويات مبدأ التكامل الرأسى والأفقى بين البرامج والمشاريع التنموية المختلفة وبأسلوب مرن يراعى الظروف السائدة فى كل مجتمع محلى واختلاف هذه الظروف من وقت لآخر أى مراعاة خصائص الفترة الزمنية التى يمر بها المجتمع.

٥- يجب أن تراعى عملية تحديد الأولويات الموارد المتاحة فى المجتمع وإمكانية تنميتها بشكل مستمر واستغلال ما هو كامن منها.

٦- يجب أن تسمح عملية تحديد الأولويات بتحقيق أقصى تكامل ممكن بين البرامج والمشاريع التنموية فى المستوى المحلى من جهة وبينها وبين البرامج والمشاريع التنموية فى المستوى القومى من جهة أخرى.

٧- يجب أن تنفذ عملية الأولويات فى المجتمعات المحلية فى ضوء خطط التنمية القومية وضمن إطار السياسة العامة للمجتمع.

أما عن المعايير المستخدمة فى تحديد الأولويات فتنحصر فى مدى الحاجة للخدمة والموارد المتاحة فى المجتمع ودرجة تأثير الخدمة على الخدمات الأخرى فى المجتمع. وفى هذا المجال لابد من تحديد المبادئ الأساسية التى تقوم عليها عملية تحديد الأولويات.

---

[1] سميرة كامل – التخطيط من أجل التنمية – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية ١٩٩٦ – ص١٧٢.

حيث تقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المبادئ الرئيسة هي[1]:

١- مدى خطورة المشكلة أو المشكلات التنموية القائمة وانعكاساتها السلبية على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها، وبالتالى فإن درجة استفحال المشكلة وخطورتها له أهمية كبيرة عند تحديد الأولويات.

٢- عامل الكلفة، فعندما تكون التكاليف المقدرة لحل مشكلة أو عدة مشكلات أقل من تكاليف حلول أخرى بديلة وتعطى نفس النتائج، فإن الأولوية تعطى للحلول الأرخص بدون أدنى شك.

٣- عامل الزمن، فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دوراً كبيراً فى تحديد الأولويات بين البرامج والمشاريع، فكلما كان الوقت المطلوب لإنجاز برنامج أو مشروع معين أقصر، كان ذلك مبرراً مقنعاً لاختيار هذا المشروع وتفضيله على مشاريع أخرى تستغرق وقتاً أطول.

٤- درجة اهتمام العاملين بالمشكلة أو المشكلات القائمة،فكلما زاد الاهتمام العمالى بالمشكلة زاد التفضيل لها ومنحت أولوية لحلها قبل غيرها من المشاكل.

٥- عامل الخبرة، فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح، كلما كان ذلك دافعاً لمنحها الأولوية على غيرها من المشاكل فى الإنجاز.

٦- رأى فريق التخطيط فيما يتعلق بأهمية العوامل السابقة وأى عوامل أخرى مؤثرة على عملية تحديد الأولويات.

هذا وتساهم المبادئ الخمس الأولى الآنف ذكرها فى تحديد الأهمية النسبية والاعتبارية للمشكلة أو الحاجة بشكل يعمل على بناء سلم أولويات يسهل عملية تنفيذ الخطة، وعموماً فإن عملية تحديد الأولويات تعتمد بشكل

---

(١) أحمد كمال أحمد - التخطيط الاجتماعى - دار النهضة العربية القاهرة - ١٩٧٦ ص٨٨.

أساسى على ثلاثة متغيرات أساسية هى: الحاجات والمشكلات القائمة، الموارد المتاحة والمتيسرة فى المجتمع ومن ثم الأجهزة واللجان المختصة بتحديد الأولويات وعلى صعيد آخر لابد أن تتم عملية تحديد الأولويات على أسس علمية ومنطقية وواقعية ومن قبل لجان تضم خبراء متخصصين وسياسيين وممثلين عن الشعب مع ضرورة الاهتمام بالبرامج والمشاريع الوقائية وتلك التى لها أثر فعال على عملية التنمية الشاملة أو التى تحدث تغييراً اجتماعياً فى السلوك الإنسانى، مع ضرورة مراعاة إمكانيات المجتمع وموارده أما عملية بناء سلم أولويات فيمكن أن تتم من خلال تحديد الأهمية النسبية والاعتبارية للحاجة بطريقة رياضية بسيطة تتمثل فى قسمة مجموع تكرار الطلب على الحاجة من قبل المجموعات المستهدفة فى الإقليم أو المنطقة المراد تنميتها مقسوماً على عدد مجموع أفراد المجموعة المستهدفة ويضرب الناتج فى ١٠٠ ونحصل بالتالى على نسبة الطلب على حاجة معينة وبتكرار العملية هذه لجميع الحاجات فى المنطقة فإنه يمكن بناء سلم أولويات للحاجات فى المنطقة[1].

ز- إعداد وكتابة وثيقة الخطة:

بعد اختيار البديل الأمثل أو الخطة الأفضل يتم كتابة هذا البديل أو الخطة على شكل و ثيقة ذات عناصر ومحتويات واضحة، وتتم مراجعتها من قبل فريق التخطيط قبل رفعها إلى الجهات المسؤولة لإقرارها واعتمادها.

ح- إقرار الخطة والإعلان عنها:

فور انتهاء مشروع الخطة أو بعد الانتهاء من إعداد الإطار العام الأولى للخطة، تقدم إلى الجهات الرسمية لكى يصار إلى إقرارها.

وبعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية بالإعلان عنها بوسائل مختلفة، وغالباً من خلال مؤتمر يعقد لهذه الغاية أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة التى تعمل بدورها على تهيئة وتعبئة الجمهور لهذه الغاية.

---

(1) د. عثمان غنيم – مقدمة فى التخطيط التنموى الإقليمى دار صفاء – عمان ١٩٩٨ – ص٤٤.

ط - مرحلة تنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية فى المركز والأقاليم والجهات المعينة فى القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة على عاتقه وبعد أن يتم أعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لابد من دراسة إجراءات تنفيذها فى المستويات المكانية الثلاثة والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضاً يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبنى على حاجات العاملين إلى جانب ذلك لا يجب أن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر فى الخطة، بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية فى المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التى تم تنفيذها فى المنطقة أو الإقليم فى خطط سابقة.

وتشمل محرلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:

أ- تحديد الأطراف المعينة بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد فى الخطة.

ب- أن تكون الإجراءات الواردة فى الخطة واضحة لدى كل الجهات ذات العلاقة .

جـ- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

د- أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية من اجل التأثير فى نشاط الجهات المعينة بالتنفيذ وعلى النحو الذى يكفل بين هذه الوحدات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات المتاحة وضمن الفترة الزمنية المحددة.

هـ- يتم تجزئه الخطة المتوسطة الأجل إلى برامج تنفيذ قصيرة تسمى بالخطط السنوية وأحياناً يعرف الواحد منها باسم البرنامج الاستثمارى وهذا يعنى أن الخطة المتوسطة الأجل تجزأ إلى خطط تنفيذية سنوية قصيرة الأجل، وتكمن أهمية ذلك فى أمرين رئيسيين هما:

- ضمان الدقة والتكامل فى التنفيذ والمتابعة.
- تحقيق المرونة والواقعية اللازمة للخطة بشكل يضمن تحقيق الهدف.

و- يتم اعتماد تمويل عملية تنفيذ الخطة بطريقة من الطرق التالية:

- التمويل الذاتى.
- التمويل من قبل الحكومة.
- القروض والمساعدات الخارجية.
- مصدرين أو أكثر من المصادر السابقة.

وهنا لابد من القول أنه من الضرورى أن تشترك الجهات التى أعدت الخطة فى عملية تنفيذها على اعتبار أنها الجهات الأكثر دراية بالخطة ومحتواها وتفاصيلها، و بالتالى لا يجب أن يكون هناك فصل بين جهات الإعداد وجهات التنفيذ لأن ذلك سيعمل على خلق الكثير من المشكلات الجديدة التى تتطلب وقتاً وجهداً إضافيين.

ى - مرحلة متابعة وتقييم الخطة:

لا تقل أهمية هذه المرحلة عن مراحل عملية التخطيط السابقة، بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية، لذلك دائما ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتى المتابعة والتقييم.

وتحدث عملية المتابعة أثناء تنفيذ برامج ومشاريع التنمية السياحية، ويقصد بها عمليات الإشراف على التنفيذ وما تشمله من إجراءات وتعليمات وضوابط تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها من خلال أجهزة متابعة متخصصة بشكل مستمر ودورى للتأكد من مدى سلامة عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وفق

الخطط المرسومة، وتتضمن عملية المتابعة كذلك الكشف عن مواطن الخلل والمشاكل والعقبات التى واجهتها أو تواجهها عملية التنفيذ مع تحديد أسباب هذه الإشكاليات واقتراح وبيان السبل المناسبة للتغلب عليها بشكل يضمن تصحيح الانحراف عن مسار التنفيذ الصحيح للخطط. لأن مسؤولية قصور أو انحراف عملية التنفيذ عما هو مرسوم يتحملها الجانب التنفيذى أو الجانب التخطيطى أو كلاهما[1].

وعادة ما تتم عملية المتابعة بالعمل المكتبى والميدانى معاً، بحيث يتم إعداد تقارير دورية عن عملية التنفيذ ترفع إلى اللجان التوجيهية ومن ثم إلى سلطات التخطيط الإقليمية والمركزية.

ولضمان نجاح المتابعة فى تحقيق أهدافها لابد مما يلى :

١- يجب أن تقوم المتابعة على أسس موضوعية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.

٢- لابد من تنفيذ إجراءات المتابعة على أنها وسائل لتصحيح الأخطاء وأوجه القصور وليست هدفاً فى حد ذاته لتسجيل الأخطاء على الآخرين.

٣- يستحسن أن تنفذ إجراءات المتابعة بشكل عملى فى الميدان حتى لا يعتقد العاملون فى تنفيذ البرامج والمشاريع بأن هذه الإجراءات تسعى للكشف عن أخطائهم.

٤- يفضل أن يشمل فريق المتابعة مختصين من السلطات المركزية والمحلية والعاملون فى تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع.

أما التقييم فهو وسيلة يتم من خلالها التأكد من مدى تحقيق الخطة لأهدافها، كما أنه وسيلة للمفاضلة بين البرامج والمشاريع المختلفة لتحديد أنسب هذه البرامج والمشاريع فى تحقيق أهداف الخطة، وعموماً يمكن القول أن

---

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية - متابعة تنفيذ خطط التنمية نحو نظام متكامل وفعال - عمان ١٩٨٦ ص٩-١٠.

التقييم يعنى مقارنة النتائج التى تحققت للبرامج والمشاريع المختلفة بأهداف هذه البرامج والمشاريع التى تم إعدادها مسبقاً، أما لماذا نقوم بعملية التقييم؟ فإن الإجابة على هذا السؤال تأخذ شكل نقاط عديدة هى :

١- يساعدنا التقييم فى إعداد خطط أفضل فى المستقبل.

٢- يساعدنا فى تحديد مساراتنا واتجاهاتنا التى نسلكها.

٣- يساهم التقييم فى رؤية ما تحقق مقارنة بما كان مستهدف.

٤- يساعد التقييم فى تحسين طرق وإجراءات المتابعة والتنفيذ.

٥-يمكن التقييم من المقارنة بين نتائج البرامج والمشاريع والبرامج والمشاريع المشابهة.

٦- يساعد التقييم فى جمع مزيد من المعلومات والخبرات التى تساهم فى تطوير وتحسين إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التنموية.

٧- يجعل التقييم عملنا أكثر فاعلية وتأثيراً.

مهام وأهداف عملية المتابعة والتقييم:

المتابعة والتقييم هى عمليات إيجابية تهدف إلى الكشف عن الانحرافات الإيجابية أو السلبية التى حدثت أثناء تنفيذ الخطة أو الخطط التنموية ،وهذه العملية من خلال إجراءاتها تسعى إلى تحقيق ما يلى :

أ- كشف مواطن الخلل والانحرافات التى تحدث ونوعها وأسبابها وتقييم نتائجها والاستفادة من ذلك عند إعداد الخطط اللاحقة.

ب- التأكد من أن عملية التنفيذ تجزى كما هو مرسوم لها وتعمل على تحقيق الأهداف الواردة فى الخطة.

جـ- التعرف على مدى واقعية الخطة أو الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة، فكلما كان الانحراف كبيراً عن الأهداف المنشودة كلما كانت الخطة غير واقعية.

د- تحديد الجهات المسؤولة عن مواطن الخلل والانحرافات وهل هى داخليه أم خارجية، وهل هذه الانحرافات ناجمة عن تقصير الجهات المنفذة أم تلك التى أعدت الخطة.

هـ- تحديد الصعوبات والمشاكل التى تواجه عملية التنفيذ وكيفية التغلب عليها وتجنبها مستقبلا عند وضع خطط جديدة.

و- تعزيز الثقة بين المواطنين من جهة والحكومات من جهة أخرى، فكلما حققت البرامج والمشاريع التنموية النجاح المطلوب كلما ازدادت الثقة بين السكان والحكومات.

التخطيط السياحى [1]

التخطيط السياحى أسلوب تنظيمى يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترة زمنية معلومة، وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع السياحية، مادية وبشرية وتعريفها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته الاجتماعية التى ارتضاها إطارا لوجوده ونموه.

وقد انتشرت ظاهرة التخطيط السياحى فى العالم منذ الستينات، وأصبحت معظم دول العالم لا سيما الدول المتقدمة والنامية تدير شئونها الاقتصادية من خلال خطة اقتصادية قومية؛ والحقيقة أن فكرة التخطيط على المستوى القومى لم تكن موجودة قبل الحرب العالمية الثانية إلا فى ألمانيا والاتحاد السوفيتى. إلا أن هذه الظاهرة انتشرت بسرعة فى كثير من دول العالم المعاصر وأخذ التخطيط أشكالا متعددة ترجع لاختلاف النظم السياسية والاقتصادية السائدة أو ترتبط بالضرورة بالفكر الايديولوجى السائد فى المجتمع.

ففى الدول الاشتراكية أو الدول التى كانت تأخذ بالنظام الشيوعى، كان التخطيط المركزى هوالفكر السائدة نظرا للملكية الدولة لوسائل الإنتاج، فى حين أن الدول الرأسمالية كأغلب الدول الأوروبية وأمريكا وكندا فإنها تأخذ بنظام الملكية الخاصة وتخضع كل مؤسسة لخطة يساهم فى وضعها العاملين بهذا المجال لكى تتمشى مع آليات السوق. ودخل التخطيط السياحى فى مراحل الاحتراف لفئة الدارسين المتخصصين فى حيز الاقتصاد التطبيقى دون أن تتدخل الدولة إلا من أجل التنسيق والتعاون بين القطاعين العام والخاص..

ورغم أن التخطيط بداياته كانت فى الدول الاشتراكية لكى توائم من جهة بين توجيه الدولة للأنشطة الاقتصادية المملوكة لها وبين احتياجات

---

(1) د.عبد الفتاح غنيم- مرجع سبق ذكره ص ٢٣-٢٤.

المجتمع.. إلا أن التخطيط أصبح مجاله الكبير فى ظل أنظمة الاقتصاد الرأسمالى الحر لتوضيح المستقبل والتنبؤ بآلياته. والغرض الأول من التخطيط السياحى هو تزويد الإدارة بالمعلومات الخاصة بالظروف المحيطة ببرنامج العمل المقترح، وذلك كى يتسنى معرفة الخطر المحتمل ووضعه فى شكل احتمال، وينبغى ملاحظة أن التخطيط لا يستبعد الخطر أو يلغيه، كل ما فى الأمر أنه يحدد نسبته واحتمال حدوثه.

وعندما ينجح التخطيط فى تحديد مستوى الخطر والإعاقة بدقة، فإن الظروف المؤثرة على نجاح أو فشل برنامج العمل السياحى المقترح تصل إلى مستوى أعلى من التأكد، وعندئذ ينخفض الخطر حيث تعمل أى مؤسسة فى ظروف تتراوح بين ١٪ إلى ٩٩٪ من التأكد وعدم التأكد. وهذا المدى يطلق عليه الخطر والخطر هو احتمال حدوث حدث معين أو عدم حدوثه.

وهناك سببان يؤكدان أهمية التخطيط السياحى وهما :

١- **الأولوية** : حيث يعتبر التخطيط الوظيفة الأدارية الأولى لأى مؤسسة سياحية وبدون التخطيط لا يوجد ما نعمله أو ننظمه أو نتابعه.

٢- **الشمولية**: يؤثر التخطيط فى الوظائف الإدارية الأخرى. فالخطة أو البرنامج هو الأساس فى تحديد من يشترك فيها وتنفيذها، وتؤخذ الخطة كأساس لاختبار وسائل التوجيه وطرق المتابعة والرقابة.

ومن المفكرين الذين عرفوا التخطيط آرثر لويس Arthur Louis فى كتابة مبادئ التخطيط الاقتصادى بقوله " أن التخطيط محاولة واعية من جانب الحكومة أو المنظمة لتنسيق السياسات العامة على نحو يكون من شأنه أن تتحقق بدرجة أكبر من السرعة والكمال ما يراد أن تبلغه التطورات المستقبلية من أهداف.

وهذا التعريف ينطبق أكثر ما ينطبق على البلاد الرأسمالية التى يكون التخطيط السياحى فيها بمثابة عملية جزئية لا تتصف بالشمول ولادوام،

ويكـون الهـدف مـن التخطـيط مجرد التنسيق بين سياسات متعددة فى مرحلة معيـنة، ولا يـشير التعـريف إلى حـصر مـوارد الدولـة وإمكانـياتها الـسياحية المتاحة، كما لايشير إلى كيفية تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف ولا إلى ضرورة وضع خطة تحقق الأهداف المرغوبة لكل من السائح والمجتمع المضيف

ويعـرفه جـيمس مـين **J.Meane** بأنـه "العملـية التـى تقـوم الدولـة بمقتـضاها بوضع قطاعات الاقتصاد فى الدولة فى صورة متكاملة لسنة مستقبلة أو نحـو ذلـك وذلـك بغض النظر عما إذا قامت بتنفيذها بذاتها أو بإيكالها إلى القطاع الخاص.

ويعـرف بالدوين **G.D.Baldwin** بأنه استخدام للموارد النادرة المتاحة فـى المجتمع بحيث يحصل هذا المجتمع على أقصى إشباع ممكن، وفى رأى بـرلوف وسـانيز **Perloff& Saex** أنـه أى فعـل تقـوم بـه الدولة بهدف رفع معـدل الـنمو الاقتـصادى عـن ذلـك المعدل الذى كان سيتحقق بدون أية جهود واعية.

أمـا مـوريس دوب **M.Dobb** فيفـرق فـى تعريفه بين الاقتصاد المخطط وغير المخطط على أن الأول يتصف بالآتى:

١- تحديـد الاسـتثمار بقـرار سياسـى، ولا يـترك لقـوى الـسوق والتى قد تؤثر الحكومة فى مجراها.

٢- عدم تقرير الاستثمار بناء على التفصيل الزمنى للمدخرين من الأفراد.

٣- لا يحكم على الشكل التكنولوجى للاستثمار بأكثر الفرص ربحية.

٤- اتخاذ قرارات الاستثمار بطريقة منسقة مسبقاً، وليس بعد حدوثها.

٥- يقوم على أساس اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة.

هـذا يتـضمن التخطـيط السياحى وضع خطة سياحية قومية متكاملة. حيث يتم تقسيمها إلى مجموعة من العناصر التالية[1]:

---

[1] د. أحمد ملوخيه – مرجع سبق ذكره ص٤٤ – وما بعدها.

- الاستراتيجيات.
- خطط نوعية لقطاعات النشاط السياحى على أن تتضمن هذه الخطط وضع قواعد لترتيب أولويات المشروعات السياحية بما يتواكب مع طبيعة وحجم ومقتضيات الطلب السياحى، ومدى توافر المرافق الأساسية.. الخ.

جـ - إعادة النظر فى أشكال الأنماط السياحية على الخريطة السياحية لمصر على فترات متباينة طوال العام لتعميم المد السياحى. حيث تتمثل هذه الأنماط السياحية فى سياحة : المؤتمرات- الإستجمام- سفارى الصحراء- الرياضية- العلاجية- الدينية- الصيد- التسويق (الشوبنج)- التصويرية.....الخ.

د - توجيه الإهتمام بالآثار والمناطق الأثرية مع الحفاظ عليها وترميم ما يحتاج منها، والاهتمام بالبيئة المحاطة بالأثر من حيث النظافة ونوعية الهواء بالمنطقة ومقدار إهتزاز التربة واسبابها. وغيرها مع الإهتمام بفتح مناطق أثرية جديدة للزيارات السياحية.

هـ - تشجيع الاستثمارات وتوفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية السياحية بالمناطق الجديدة، وفى هذا الشأن يجب تنويع المزايا والحوافز ومدد الإعفاءات الضريبية للمشروعات الاستثمارية السياحية فى القانون حسب المناطق التى تقام فيها هذه المشروعات وحجم الاستثمارات ونوعيتها.

و - الاهتمام بإنشاء مركز معلومات سياحية متطورة، ليكون أساساً للعمل السياحى العلمى المؤثر.

ز - إعادة تخطيط صناعة النقل المتثمل فى: النقل البحرى والنهرى. الموانى الجوية (المطارات) والنقل الجوى.

بما يحقق التنسيق بينها وبين السياحة والتوسع فى المطارات الدولية البديلة لتخفيف الضغط على مطار القاهرة، كما يتطلب الأمر قيام المخطط بالنظر

فـى التخطـيط لنظام متعدد الأطراف وإعطاءه الأولوية فى بعض المناطق إذا كان هذا النوع من النظام يساعد على نمو وتطور تلك المناطق بمعدلات أسرع.

ح – تبـسيط وأسـتقرار القياسـات الـنقدية والإقتصادية والجمركية توجيهوا الى تشجيع التنمية السياحية بكافة عناصرها ومقوماتها.

ط – الإقتـصاد فـى الـضرائب والرسـوم المفروضـة علـى السائح (محلياً– قومياً) لتشجيعهم على القيام بالسياحة .

ى – الإهـتمام والإرتقاء بضاعة الفندقة وأماكن الإقامة والمحال العامة السياحية وطرق إدارتها.

ك – كمـا يتـضمن التخطـيط الـسياحى الإهـتمام بحمايـة البيـئة والتوسـع فـى المحمـيات الطبيعـية والمـناطق الخـضراء المقترحـة والـتى تسهم فى زيادة الحركة السياحية.

أبعاد ومستويات التخطيط السياحى والعلاقات القائمة بينهما :

أولا : أبعـاد التخطيط السياحى :

يمكن توضيح الأنواع المختلفة بناءاً على الأبعاد الأتية :

البعد الزمنى

(أ) تخطيط طويل الأجل (١٠،٢٠سنة)

يعطـى هـذا التخطـيط نظـرة شمولـية للمدى البعيد والتركيز على وضع خطة سياحية شاملة بمعناها الكامل، ووضع الإطار العام الذى يمكن المخطط من تحديد الغايات الإستراتيجية والسياسـات و الموارد والإمكانيات فى ضوء الأهداف الإيمانية العامة.

ويـساعد هـذا التخطـيط طـويل المدى فى تحقيق التنسيق والتكامل بين خطـط التنمـية السياحية الإقليمية والقطاعية (منها خطة تسهيلات سياحية – خطـة تسويق سياحى متكامل ...الخ)، بحيث تتفق فى سياساتها وأهدافها مع الخطة بعيدة المدى.

ويتمثل هذا النوع من الخطط فـى الخطـة السياحية (١٩٩٨– ٢٠٠٠) لمصر حيث تسير هذه الخطة فى اتجاهات متعددة المتمثلة فى:

* تحقيق الأهداف السياحية المتوخاة، وتوفير كافة المقومات اللازمة لنجاح المعدلات المفروضة للتنمية السياحية.
* لتنفيذ المشروعات السياحية فى المناطق المختلفة ثم وضع الأولويات طبقاً لقواعد وضوابط تؤدى بالضرورة إلى تحقيق الأهداف القومية والإقليمية.
* دعم القطاع السياحى مالياً للقيام بعمل دراسات إقتصادية وتخطيطية عن طريق المكاتب الاستثمارية المحلية والأجنبية.
* الاستفادة من كافة نوعيات السياحة المتخصصة بتخطيطها على المستوى القومى وعلى فترات مختلفة خلال العام لتعميم المد السياحى فى مختلف مناطق الدولة على مدار العام.
* الإهتمام بالوعى السياحى للمواطنين لإمكان مساندة الجهود المبذولة للتنمية السياحية .
* وضع نظام لتشجيع الإستمثار السياحى فى المناطق الجديدة متمثل فى تنويع الحوافز والإعفاءات والمزايا الممنوحة للمستثمرين فى مختلف المشروعات السياحية الجديدة.
* توسيع قاعدة السياحة الداخلية لمختلف طبقات المواطنين بإعتبارها سبيلاً فعالاً من سبل حماية المواطن من الإحساس بالاغتراب.

(ب) تخطيط متوسط الأجل (٣-٧ سنة)

يعد هذا التخطيط لغة الوصول بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل- وتتولى الخطط المتوسطة تحديد معدلات النمو المستهدفة على المستوى الكلى والمستوى القطاعى ومتطلباته من الموارد الادخارية والاستثمارية والقوى البشرية، وكذا تأثير الخطة على هياكل الإنتاج القطاعية وعلى الميزان التجارى وميزان المدفوعات.وكذلك تتضمن الخطة قائمة بالاستثمارات التى يتعين تنفيذها خلال سنوات الخطة على مستوى المشروع والقطاع.

وهذه المرحلة ترتكز على عدة إعتبارات هامة تتمثل فيما يلى:-

* الإهتمام بالنظافة إهتماماً بالغاً وخاصة فى مدينة القاهرة، والمناطق السياحية التقليدية كالجيزة والمنيا والأقصر وأسوان.

* رفع مستوى المرافق العامة ووسائل النقل العام.
* الإهتمام بنهر النيل كعنصر جذب سياحى، وتحسين المجرى الملاحى وتدعيم الجسور والمراسى وإناراتها.
* وضع قواعد للصرف الصحى للسفن العائمة منعاً للتلوث.
* تطبيق قوانين الإنضباط لتوفير النظام فى المناطق السياحية.

وفى هذه المرحلة توضع ضوابط التنمية فى التخطيط متوسط الأجل بحيث تؤدى مرونة هذه الضوابط إلى اتساق هذه المرحلة مع المرحلة السابقة.

(جـ) تخطيط تحصير الأجل (الخطة السنوية)

عادة ما تكون هذه الخطط سنوية وترتبط بالموازنة العامة للدولة، وهى تتضمن بيانات تفصيلية عما هو مستهدف تحقيقه خلال العام من إستثمارات على مستوى المشروع الفردى وعلى المستوى القطاعى مع بيان مصادر التمويل المختلفة والإسهام المتوقع لكل نشاط استثمارى من منظور الإنتاج والتنمية المضافة والعمالة.

(د) الخطة العاجلة (أقل من سنة)

هى خطة يجرى إعدادها لمواجهة ظروف طارئة أو مشكلة عاجلة لا تحتمل وتتطلب حلاً سريعاً إذا كانت تأثيراتها السلبية تمتد لعدد كبير من المواطنين مثل إعداد خطة عاجلة لمواجهة السيول التى قد تحدث فى صعيد مصر.

البعد المكانى

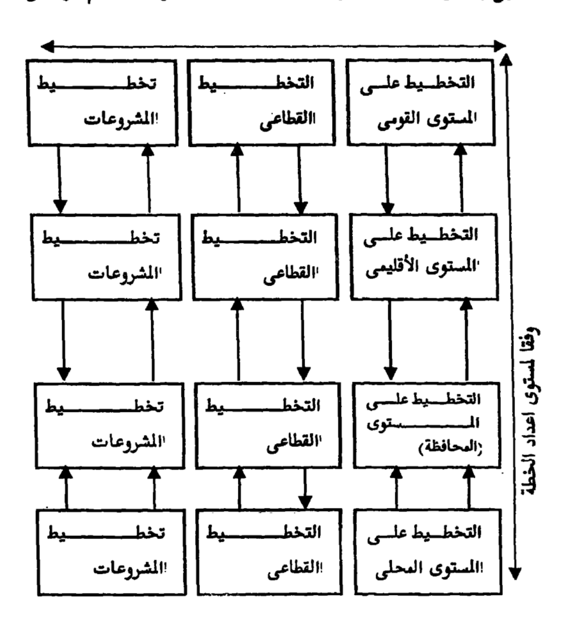
البعد المكانى للتخطيط السياحى ينقسم إلى عدة مستويات. وهذه المستويات هى:

- الخطة على المستوى القومى.
- الخطة على المستوى الإقليمى.
- الخطة على المستوى المحلى.

البعد المؤسس

وهو عبارة عن التخطيط المركزى مقابل التخطيط اللامركزى هذا ويظهر الشكل التالى أنواع ومستوياتِ التخطيط والعلاقات بينها .

أنواع ومستويات التخطيط والعلاقات القائمة بينهما وفقا للتقييم الوظيفى



المصدر كولين– م–ف– دراسة للبنك الدولى

ثانياً : مستويات التخطيط السياحى

المستوى الأول - الخطة الشاملة القومية

وهى التى تغطى جميع أوجه النشاط الإقتصادى سواء تم تقسيم هذا النشاط إلى قطاعات أو أقاليم أو كليهما. وهى التى تحدد الأهداف والموارد المتاحة على المستوى القومى لتحقيق الرفاهية والكفاءة الاقتصادية وتحقيق درجة عالية من الإكتفاء الذاتى.

والخطة الشاملة تشمل أهداف الإنتاج والإستثمار والعمالة والدخل القومى والإستهلاك وعادة ما يتم التخطيط الشامل بمعرفة جهاز مركزى(*) يتولى الدراسة ووضع البدائل المختلفة التى يتم الإختيار بنيها من أجل تحقيق أهداف معينة محددة بمعرفة مقررى السياسة فى الدولة.

المستوى الثانى - الخطة القومية للسياحة

وهى التى تحدد الأهداف المرجوة فى قطاع السياحة بطريقة شاملة. فالخطة السياحية القومية جزءاً لا يتجزأ من خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية فى الدولة.

لما كانت السياحة من الأنشطة التى تتداخل فى عدة قطاعات داخل الدولة وتؤثر تأثيراً مباشراً فى التنمية الاقتصادية، فإن خطتها يجب أن تكون وثيقة الصلة بالخطط الموضوعة لسائر القطاعات، وأن تتلاءم معها، بل وتكون معها أجزاء متكاملة من الخطة العامة للتنمية فى الدولة.

وتلجأ بعض الدول إلى وضع خطة قومية شاملة للتنمية السياحية، تنقسم بدورها إلى خطط نوعية وفرعية وأقليمية.

وينبغى أن تحدد الدولة مدى أهتمامها بالسياحة واعتبارها أحد القطاعات الإنتاجية، ومن ثم تعتبر كصناعة خدمات - وهو ما تختلف فيه عن

(*) أجهزة التخطيط المركزية فى ج. م. ع تنحصر فى وزارة التخطيط - معهد التخطيط القومى - الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.

الصناعة التحويلية أو الإستراتيجية– وليست مجرد قطاع خدمات. خاصة وأن خطة التنمية السياحية تعتمد على بنية المرافق الأساسية، وتوفرها قبل البدء فى تعمير منطقة ما واعدادها إعداداً سياحياً. وتشمل بنية المرافق الأساسية: الطرق ووسائل المواصلات ومياه الشرب والكهرباء وخطوط التليفونات وغيرها.

المستوى الثالث- الخطط الإقليمية / أو القطاعية

(أ) الخطط الإقليمية

وهى التى تتخذ الإقليم وحدة التخطيط وقد ترتبط خطة الإقليم بخطة شاملة وقد لا ترتبط بخطة شاملة. ويعرف الاقليم بأنه مكان جغرافى محدد بحدود طبيعية وجغرافية واضحة. فالتخطيط الإقليمى محاولة لترجمة الخطط القومية إلى خطط إقليمية من أجل:

- تحقيق توازن أفضل بين مختلف المناطق السياحية و الإقليم.
- الاستجابة إلى الاحتياجات الأقليمية، ودفع إمكانيات قدرات التنمية المحلية.

والتخطيط الأقليمى نوع متخصص من التخطيط المكانى يختص أساساً بالتنظيم الطبيعى للنشاط فى الحيز الإقتصادى وذلك بالنسبة للمساحات التى تزيد عن مدينة واحدة.

ويعتمد التخطيط السياحى أساساً على أسلوب التخطيط الإقليمى ذلك لأن التنمية السياحية تعتمد على ثلاث عناصر رئيسية هى:–

١– الثرورة الطبيعية المتوفرة فى المنطقة

٢– الثروة الثقافية وهى تختلف من مكان إلى آخر.

٣– المرافق الأساسية والمنشآت السياحية التى يتم إقامتها وفقاً لخطط التنمية.

والنشاط السياحى لا يقوم على اساس إنشاء مشروع واحد أو عدد من المشاريع فى مجال معين، بل يتوقف على التنمية الشاملة لموارد الاقليم المتضمنة للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى تهيئ سبل الحياة والإعاشة المتطورة للسائحين الذين يزورون المنطقة ويقيمون فيها لفترات

مختلفة، ويتطلب ذلك النهوض بالبيئة المحلية حضرية كانت أم غير حضرية عن طريق خلق المنشآت الإقتصادية والاجتماعية والثقافية التى قد يفتقر إليها الإقليم وإعادة تخطيط التجمعات السكانية وتوفير الإسكان اللازم للعمال الذين يتم توظيفهم فى المشروعات الجديدة.

ومن المعروف أن سياسة التخطيط الإقليمى تهدف إلى تنمية الإقليم عن طريق خلق مراكز للنمو قادرة على إحداث آثار متولدة فى شكل أنشطة إقتصادية واجتماعية جديدة.

(ب) التخطيط القطاعى

الخطط القطاعية هى التى توضع فى قطاع أو نشاط معين يتصل بالسياحة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهو ذلك النشاط الذى يتعلق بعمليات تخصيص الموارد من مختلف قطاعات الإقتصاد القومى، بما فى ذلك ترتيب الأولويات للإستثمار السياحى داخل القطاعات المختلفة ذاتها.

وإذا تناولنا التخطيط القطاعى فنجد أنه يتخذ مستويات رئيسية هى:

- **التخطيط الشامل: ويعتبر هذا المستوى مكملاً للتخطيط القومى، ويمثل هذا المستوى أكثر مستويات التخطيط شمولاً وتكاملاً وتناسقاً.**
- **التخطيط على المستوى القطاعى: وهو يتم على مستوى قطاع واحد من قطاعات الإقتصاد القومى ففى حالة التخطيط لقطاع واحد قد يستأثر هذا القطاع بالموارد المتاحة على حساب القطاعات الأخرى. وقد أتبع هذا النوع من التخطيط فى مصر عند وضع برنامج التصنيع .**

المستوى الرابع- البرامج

وهى عادة ما تكون مجموعة من مشروعات معينة يراد إنماءها فى خلال سنة مالية معينة، فالبرنامج هو مجموعة من المشاريع المتناسقة مع بعضها وهو يقع فى وحدة جغرافية مثل مدينة أو محافظة أو عدة مناطق متفرقة

وتحتاج إلى تنفيذه فترة زمنية محددة تستكمل فيها كافة الشروعات الداخلية فيه.

المستوى الخامس- المشروع

المشروع هو عنصر مستقل في برنامج سنوى معين بغض النظر عن إمكان إنهائه خلال السنة المالية،وهو أصغر الوحدات الإستثمارية فى البرنامج وهو الذى يمكن أن تتولى تنفيذه مؤسسة مستقلة بنفسها. وتخطيط المشروع يشمل مجموعة الإنشطة التى تهدف إلى تخطيط النشاط الإستثمارى على مستوى المشروع، من حيث دراسة الجدوى الاقتصادية، والتصميم، وتحديد الفن الإنتاجى المناسب، و التكاليف التقديرية.

ويشمل تخطيط المشروع شقين أساسين هما :-

الشق الأول: إعداد الدراسة أو مجموعة الدراسات اللازمة لجميع مكونات المشروع وجميع الإعتبارات التى تكفل تنفيذه وتشتمل على:

١- فكرة المشروع.

٢- مكونات المشروع من الناحية الهندسية والفنية والإقتصادية.

٣- أهداف المشروع وعلاقتها بمكوناتها وإمكانيات التنفيذ.

٤- الأساليب التكنولوجية وعلاقتها بمكونات وإمكانيات التنفيذ للوصول إلى الأهداف المتعددة له.

٥- المشروع وأولويته بالنسبة للمشروع البديلة.

٦- علاقة المشروع ومكوناته بالأهداف.

٧- علاقة الموارد بالأهداف فى المشروع (التكلفة والعائد)

٨- إرتباط المشروع بالمشروعات المماثلة.

٩- التكامل والتناسق وعدم التعارض بين المشروع وباقى مشروعات النشاط داخل القطاع.

١٠- المشروع كوحدة تنظيمية.

١١- المشروع كوحدة تنفيذية.

١٢- المشروع كوحدة إنتاجية.

١٣- إنتاجية المشروع ومعدلاتها وعلاقتها وإرتباطها بمعدلات الإنتاجية فى مشروعات النشاط والقطاع.

١٤- علاقة أهداف المشروع وإنتاجية بأهداف وإنتاجية مشروعات النشاط والقطاع.

١٥- حجم ونوع الموارد البشرية اللازمة للمشروع وتحديد للتوقيت الزمنى للحصول عليها وفقاً لمستويات الخبرات المطلوبة.

١٦-حجم ونوع الموارد المالية وأوجه استخدامها.

١٧- طرق تمويل المشروع.

١٨- برامج التدريب الفنى والمهنى.

١٩- تنظيم المشروع وتحديد إدارته وعلاقتها.

٢٠- وسائل التنسيق بين أجهزة التخطيط والإدارة والتنفيذ على مستوى المشروع.

٢١- الموارد والإستخدامات الخاصة بالمشروع.

٢٢- نظم حساب التكلفة.

٢٣- نظم التسويق.

٢٤- نظم وأساليب الرقابة الداخلية.

الشق الثانى: وضع خطة تنفيذ المشروع وتشمل :

١- تحديد أنشطة المشروع.

٢- تحديد العلاقة بين أنشطة المشروع وبعضها.

٣- تحديد التوقيت الزمنى لتنفيذ كل نشاط.

٤- تحديد التوقيت الزمنى لتنفيذ كل مشروع.

٥- تحديد تكلفة تنفيذ المشروع.

وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال الدراسات الخاصة بتخطيط المشروع في أربع مجموعات رئيسية وهي:

أ - دراسات تتعلق بتحديد أولوياته المشروع وأهدافه ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذا الهدف وأن لم يتحقق هذا الاسلوب فإن التناقض يتزايد بين القطاعات المحيطة بالإهتمام والقطاعات التى تم تجاهلها... فإذا تم مثلاً الإهتمام المجرد باقامة بعض المنشآت السياحية دون النظر إلى العمق الإقتصادى والإجتماعى للمنطقة، فإن النشاط السياحى يصبح معزولاً وتفقد السياحة أتصالها بالجماهير وتتضاءل فائدتها بالنسبة للمنطقة كما ينعكس ذلك على الصورة السياحية التى تتكون لدى المواطنين بالمنطقة وإحساسهم بأهميتها فقد تتحقق الفائدة التجارية البحتة من المشروعات السياحية الموجودة بالمنطقة فى شكل أرباح رأسمالية، ولكن المنطقة نفسها وقطاعاتها الإقتصادية تظل بمنأى عن هذه الفوائد ويترتب على ذلك فى النهاية أن يصبح النشاط السياحى كنشاط منعزل.ولذلك فإنه قبيل البدء فى اتخاذ أى قرار يتعلق بالتنمية السياحية فى منطقة ما يجب البحث عن الحل الأمثل للإستفادة من كافة الموارد الإقتصادية وهذا يتطلب أن تأخذ فى الإعتبار النواحى التالى:

١- الإطار الطبيعى الذى يمثل الإحتياجات الضرورية للنشاط السياحى مثل الصناعات — المواد الأولية- المصايد- الزراعة.

٢- البناء الفنى الذى يتضمن طريقة إستغلال الموارد السياحية وتسهيل الوصول إليها.

٣- التوزيع السكانى وتطور حركة العمران بالمنطقة وأحوال السكان ومستوى المعيشة.

٤- السوق السياحى المحلى و الدولى وعلاقة ذلك بطريقة تهيئة وإعداد المنتج السياحى الذى ستقدمه المنطقة.

٥- الربط بمشروعات التنمية الإقتصادية بالبلاد بوجه عام.

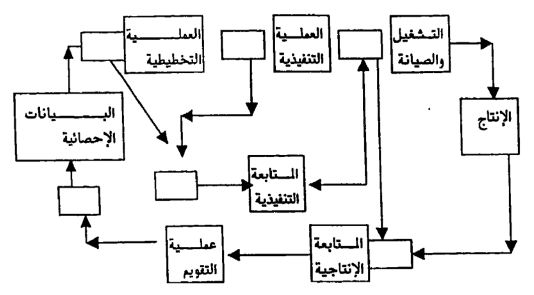
ب - دراسات تتعلق بتحديد علاقات المشروع بالمشروعات المماثلة والمكملة له ومدى التكامل والتناسق بينها.

جـ- دراسات تتعلق بتصميم النظم المختلفة لأنشطة المشروع.

د - دراسات تتعلق بوضع خطة التنفيذ للمشروع مع تحديد زمن التنفيذ الذى يتناسب مع قدر معين من التكلفة والتى يتم على أساسها بدء المشروع وبالتالى تحقيق أهدافه.

ويلاحظ أن التخطيط على مستوى المشروع مهما كان أسلوب التخطيط المتبع (سواء تخطيط شامل أو قطاعى أو أقليمى) فقد يكون المشروع مرتبط بخطة شاملة أو غير مرتبط وفى أى الحالتين فإن التخطيط للمشروع يعتبر من الإعتبارات الأساسية لنجاحه ويوضح الشكل التالى :-

مخطط العملية التخطيطية والتنفيذية للمشروع



ومجمل القول لا يمكن النظر إلى السياحة كظاهرة إقتصادية مجردة إذ أنها تؤثر وتتأثر بدرجة كبيرة بالظروف والأوضاع الإجتماعية المحيطة بها، لذلك كانت النظرة الشاملة للخطط السياحية التى تأخذ فى إعتبارها النواحى الإقتصادية والإجتماعية المتعددة الجوانب من القواعد الأساسية للتنمية السياحية.

وعند إعداد خطة لتنظيم المنطقة السياحية فإنه ينبغى أن تأخذ فى الحسبان مجموعة العوامل المؤثرة ونبحث عن الحل الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى عن طريق التنسيق بينها جميعاً في إطار واحد، وإقامة مركز سياحى بالمنطقة التى يتوفر بها مقومات سياحية، يتوقف بدرجة كبيرة على طرق إستغلال هذه المقومات السياحية.

والخطة المتكاملة للقطاع هى مرحلة متقدمة فى التخطيط حيث يتم إعداد خطة استثمارية يتولى تنفيذها أجهزة متنوعة،وتقوم الخطة على أساس تقدير حجم الاستثمارات وفقاً لتقسيم هذه الموارد بين مجموعة الأنشطة التى تضمنها الخطة وفقاً للأولويات التى يجب أن تكون على أساس تقديرات واقعية من التكاليف والإيرادات المتوقعة وفى الغالب يواجه مثل هذا الأسلوب فى التخطيط إختناقات متعددة تتعلق بالمستلزمات السلعية سواء المحلية منها أو المستوردة وكذلك نوعية العمالة والكوادر الإدارية المطلوبة لتنفيذ المشروعات والإشراف عليها.

ثالثاً : العلاقات بين مختلف أنواع التخطيط السياحى :

يجب التأكيد على ضرورة وجود علاقات بين مختلف أنواع التخطيط سواء كان قومياً، أو إقليمياً، أو على مستوى المحافظة كلها، أو قطاعياً، أو مشروعاً واحداً. بحيث يكمل كل نوع منها النوع الأخر، بمعنى أنه يجب ألا يتم كل منها بمعزل عن الآخر. فإن كل نوع من أنواع التخطيط يتصل بالأنواع الأخرى رأسيا من مستوى إدارى أو جغرافى للآخر وأفقياً عن طريق فئات وظيفية.

ولكل نوع من أنواع التخطيط مزايا وعيوب ودور معين يؤديه وقدر من الأهمية يختلف باختلاف المستوى الجغرافى والإدارى.

- **فالتخطيط الكلى** خاصة ذو الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية تبرز أهميته على المستوى القومى/ الأقليمى/ المحافظة، إلا أنه يصبح أقل أهمية على المستوى الأدنى الجغرافى/ الأدارى.
- **التخطيط القطاعى** فيمكن أداؤه على كل المستويات.

- ويعتبر تخطيط المشروعات أكثر أهمية نسبياً، على مستوى المحليات والمراكز، بينما يكون أقل أهمية على المستوى القومى والإقليمى وعلى مستوى المحافظة.
- وتحدد خطط التنمية القومية والأقليمية الأهداف والسياسات العامة، كما تعتبر الإطار العام لوضع خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية والخطط القطاعية للمحافظة ، وبالتالى ،فإن خطط المحافظة و الخطط القطاعية، التى أحسن إعدادها، يمكن أن تقدم المدخلات اللازمة لأعداد خطة التنمية الخمسية القومية التالية.

كما أن خطة تنمية المحافظة يجب أن تتيح التوجيه اللازم لإعداد الخطط القطاعية للمحافظة والإطار الذى يتم فى نطاقة إجراء التنسيق والإتساق بينها.

وبالتالى، فإن هذا الخطط القطاعية يمكن أن تتيح المعلومات القطاعية اللازمة لتطوير خطط التنمية. وكذلك تقدم الخطط الشاملة، مثل خطط التنمية والخطط القطاعية للمحافظة التوجيه اللازم فى شكل أهداف وإستراتيجيات وأولويات لتخطيط وتنمية المشروعات، كما أن تخطيط المشروعات بدوره يجعل الخطط الأكثر شمولاً أكثر دقة، وذلك بتطويرها وتجهيزها للتطبيق العملى، مع تعديلها فى بعض الأحيان.

هذا ويوضح الشكل التالى العلاقات بين الأنواع المختلفة للتخطيط ويصور التفاعل والترابط بين عمليات التخطيط القطاعى والتخطيط الإقليمى من حيث :

١- الترابط القطاعى بين المشروعات التى تغطى عدد من المحافظات مثل مشروعات الطرق الكهرباء.....الخ.
٢- برامج الصيانة المختلفة للمحافظة بالنسبة لشبكات المياه والكهرباء....الخ.
٣- خطط المحافظات والأقاليم ذات المكونات القطاعية.

العلاقات المتبادلة بين الجهات العملية التخطيطية والجهات المعنية بالتخطيط

العلاقات المتبادلة بين مراحل العملية التخطيطية والجهات المعنية بالتخطيط

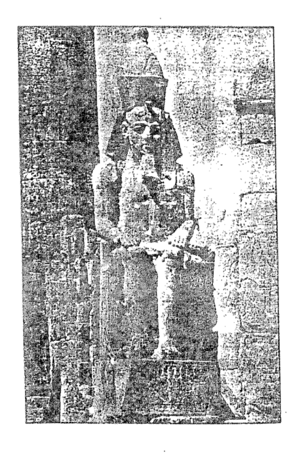
العلاقات المتبادلة بين عمليات التخطيط القطاعي وعمليات التخطيط الأقليمى

نوع العلاقات المتبادلة الأنشطة المتداخلة	المحافظات والمراكز / القطاعات	محافظة (أ) مركز	محافظة (ب) مركز	محافظة (ج) مركز	محافظة (د) مركز
• الترابط الإقليمي المشترك • التخطيط على مستوى أكثر من محافظة. • تحديد الأولويات القطاعية عبر المحافظات. • المراحل الزمنية للأنشطة القطاعية عبر المحافظات. * التخطيط الإقليمي المتعدد.	١- شبكات الطرق ٢- شبكات المياه ٣- شبكات توليد الكهرباء ٤- مشروعات الصرف الصحي. ٥- ورش الصيانة. ٦- وحدات الرعاية الصحية. ٧- المدارس. ٨- الأنشطة الترفيهية. ٩- المجمعات الزراعية الصناعية السياحية.				
		تصور لأقاليم متعددة			
		رقامج الصيانة العاجلة			
			رامج المحافظات المتعددة		
		مرتفع	متوسط	متوسط	منخفض
		أولويات الأقاليم	أولويات الأقاليم	أولويات الأقاليم	أولويات الأقاليم
		تخطيط السنة الأولى	تخطيط السنة الثانية	تخطيط السنة الثالثة	تخطيط السنة الرابعة

المصدر – المكتب الاستشارى كيموتكس – مرجع سابق.

الفصل الثالث

أدوات حـل مشكلات التخطيـط السيـاحى



الفصل الثالث

أدوات حل مشكلات التخطيط السياحي

١- الأهداف :

- تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف.

مفهوم الهدف : [1]

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معاني الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتي تتمثل فيما يلي:-

أ - الأغراض "النيات" : هي الجانب السلوكي في الهدف وهي تتعلق بالأشياء الرئيسية التي يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهي ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب - الغايات : هي أهداف قصيرة الأجل .

جـ - القيم : هي مجموعة المبادئ والأفكار التي يؤمن بها الفرد.

د - النهايات : هي جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها.

هـ - المعيار : هو التعبير عن الهدف في صورة كمية .

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي تتطلب بشكل أساسي ما يلي:-

أ - البدء بتحديد الهدف العام.

ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

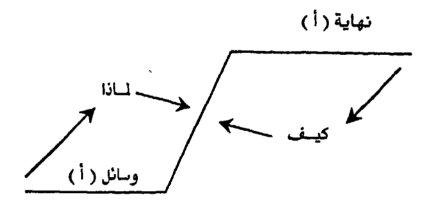
---

(1) د. محمد الصيرفي - التخطيط الإبداعي - مؤسسة حورس الدولية .

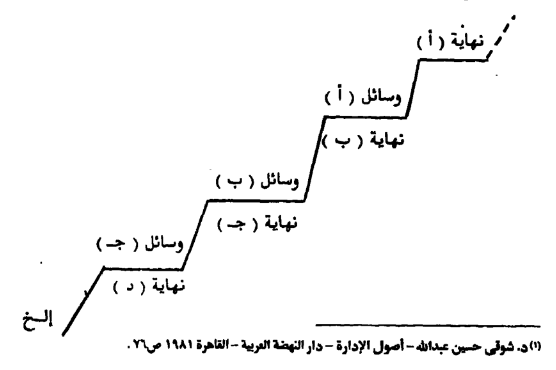
جـ – اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وتظهر سلسلة الوسائل والنهايات أن الوسائل تعمل فى أدنى مستوى فتصل إلى النهاية فى أعلى مستوى على النحو الذى يظهره الشكل التالى:[1]

العلاقة بين الوسائل والنهايات



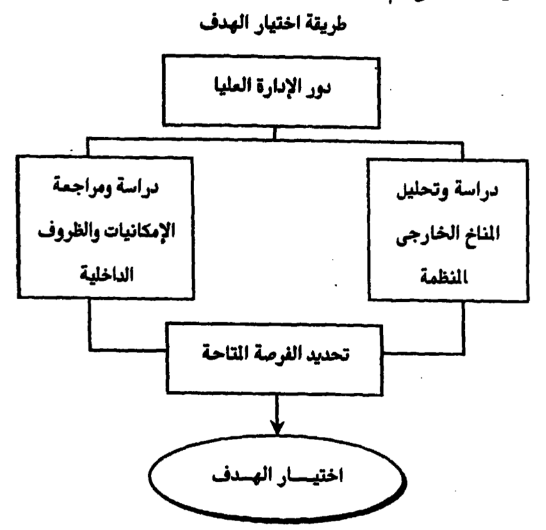
وأبسط شكل للعلاقة الوسائل والنهايات يتحقق إذا كان من الممكن أن تستخدم الوسائل (أ) للوصول إلى النهاية (أ) مباشرة ولكن فى معظم الأحوال نجد أن .. الوسائل (أ) تصبح بذاتها نهاية فرعية وهكذا على النحو الذى يظهره الشكل التالى :



(1) د. شوقى حسين عبدالله – أصول الإدارة – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨١ ص٢٦.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها اختيار الهدف.

طريقة اختيار الهدف



مجالات الأهداف :

يقصد بمجالات الأهداف : أنواع الأهداف ، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف. وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى :

(١) الهدف الرئيسي : هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع ويعتبر ذلك الهدف هو أول الأهداف التى يتم وضعها عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وتتمثل الأهداف الرئيسية للمنظمات فيما يلى :

١- نصيب محدد من السوق.

٢- الابتكار والتجديد.

٣- ربحية متزايدة.

٤- أداء متطور للعاملين.

٥- موارد مادية وبشرية متوافرة.

٦- مستوى متطور من الخدمات المقدمة للعاملين والعملاء.

٧- التزام بالمسؤولية الاجتماعية.

أما الأهداف الرئيسية على مستوى الأفراد فتتمثل فى :

١- تحقيق الذات .

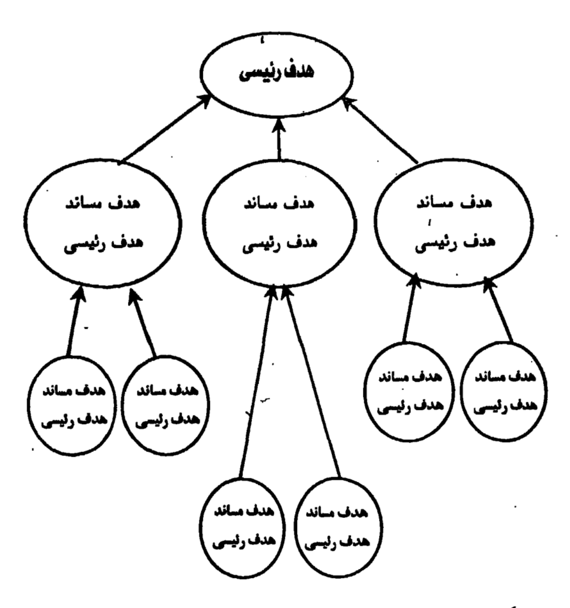
٢- الاحترام والتقدير.

٣- الحب والتآلف الاجتماعى.

٤- الأمان.

٥- الحاجات الفسيولوجية.

(٢) الأهداف المساندة : هى مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطة. مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



فمثلاً حينما يكون الهدف الرئيسى :

تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام بنسبة ١٠٠٪ سيكون

• الهدف مساند (١) :

– عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم .

• هدف مساند (٢) :

– إعداد برنامج تدريبى لرجال البيع

٢- **هدف مساند (٣) :**

- إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

(٣) **الهدف الاستراتيجى** : وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجى لأى منظمة.

(٤) **الهدف التشغيلى** : وهو هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهداف الاستراتيجية ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمسة سنوات وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى منظمة.

(٥) **الهدف التكتيكى** : وهو يوضع بمعرفة الإدارة التنفيذية وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة الهدف التكتيكى لأى منظمة.

والشكل التالى يوضح تلخيصاً لهذه الأنواع من الأهداف .

الهدف والمستويات الإدارية

هدف
استراتيجى
يوضع بمعرفة
الإدارة العليا ويركز
على المسائل العامة
والعريضة والمدى الزمنى
له ما بين ١٠ : ٥ سنوات
هدف استراتيجى

هدف تشغيلى
يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى
ويكون فى ضوء الأهداف الاستراتيجية
ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة
وأقل من ٥ سنوات
وتمثل الربحية هدف تشغيلى ..

هدف تكتيكى
يوضع بمعرفة الإدارة الإشرافية
ويكون فى ضوء الأهداف التشغيلية
ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة
وتمثل نوع المنتج الذى يحقق أعلى ربحية
هدف تكتيكى ..

٦- الهدف التعادلى :

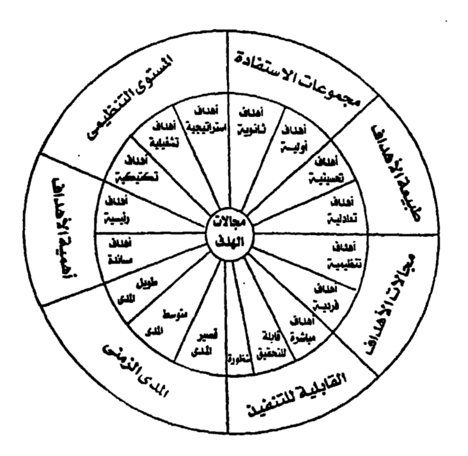
وهـو ذلـك الهـدف الـذى يمكـن المـنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء.

٧- الهدف التحسينى :

وهو ذلك الهدف الذى يتضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

ويوضح الشكل التالى الأنواع المختلفة للأهداف وذلك حسب التقسيمات المختلفة لها مع مراعاة أن هذه التقسيمات لا تضع حدوداً فاصلة بين الأهداف.

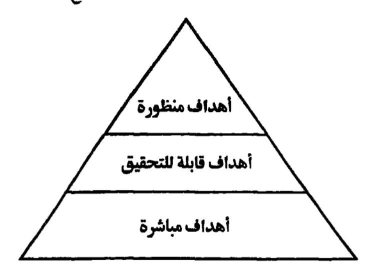
أنواع الأهـــداف



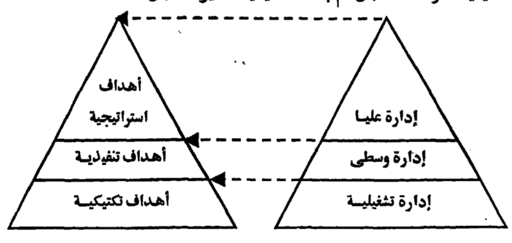
خصائص الأهداف[1]

١- خصائص التدرج الهرمى :

تتدرج الأهداف، من أهداف منظورة تمثل نهايات تتجه نحوها المنظمة وهى بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمنظمة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهى التى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها ثم أهداف مباشرة وهى أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها وذلك كما يتضح من الشكل التالى.

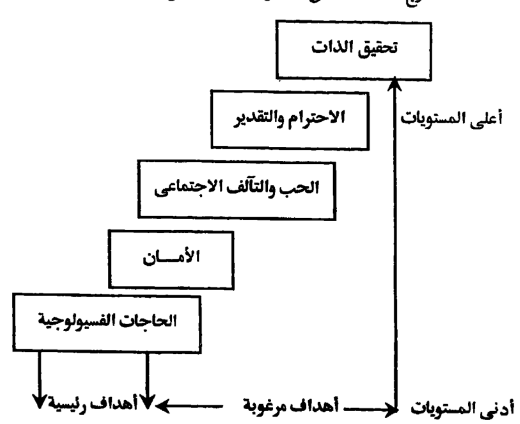


وتتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأجل إلى أهداف تنفيذية متوسطة الأجل ثم إعداد تكتيكية قصيرة الأجل.



(1) د. حامد أحمد رمضان بدر – إدارة المنظمات – اتجاه شرطى – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٩٤ ص٩٠.

كما تتدرج الأهداف على المستوى الفردى على النحو التالى :

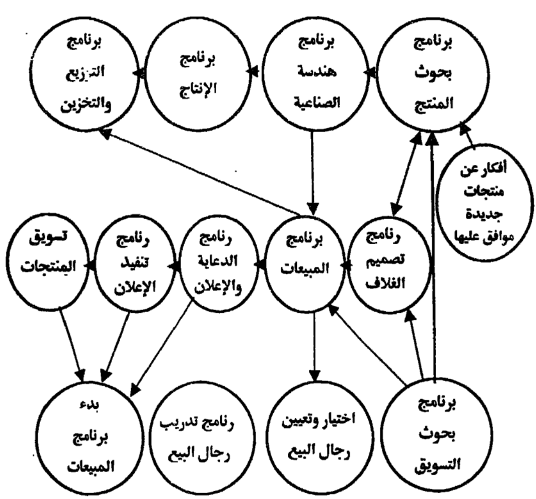


٢- تشابك الأهداف :

إن تحقيق الأهداف لا يتم على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل مشكلة تتصل حلقاتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليست متناقضة لأن المنظمة لا يمكن أن تعمل بكفاءة فى ظل أهداف متناقضة.

وتتضح علاقات الأهداف بعضها ببعض من الشكل التالى حيث يظهر السهم كيف أن تحقيق أهداف البرامج المختلفة يتوقف على تحقيق أهداف برامج أخرى فى نفس المستوى أو مستوى أعلى أو أدنى من المستويات الإدارية.

شبكة الأهداف(1)

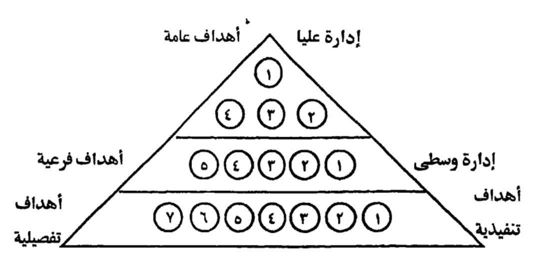


٣- تعدد الأهداف :

إن تحديد الأهداف العامة للمنظمة لا يعنى تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إدارى يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف فى المتوسط ويفضل بصفة عامة ألا تزداد عدد الأهداف عن عشرة أهداف فقط فى المتوسط ويلاحظ أن الدعامة الرئيسية لفكرة الإدارة بالأهداف هى إعتمادها على مجموعة من الأهداف وليست هدفاً واحداً غير أن عدد هذه الأهداف يتدرج حسب كل مستوى على النحو التالى الذى يوضحه الشكل التالى :

---

(١) المرجع السابق ص١٤٥ .



٤- الدفع المتبادل للأهداف :

يجب أن يؤدى تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين بها ومن ثم يؤدى تحقيق أهداف العاملين إلى حفزهم لعمل شىء مقابل ذلك وهو تحقيق أهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع والأمر يحتاج هنا إلى أن يتبع القادة أساليب متنوعة تهدف إلى إنارة الطريق أمام المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وجعل الوصول إليها أمراً سهلاً مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح وإزالة أى عقبات قد تمنعه من أن يعمل بكفاءة.

٥- استبدال الأهداف :

ونقصد به أنه فى الظروف الغير عادية تستطيع المنظمة أن تضع أهداف أخرى تمكنها من مواجهة هذه الأمور الطارئة ولكن ينبغى أن يكون ذلك لفترات محدودة وإلا عدلت أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التى قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

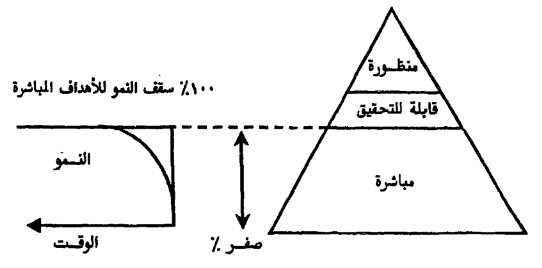
٦- النمو التنظيمى للأهداف[1] :

ويقصد بالنمو التنظيمى للأهداف التحرك نحو هدف معين وهو بذلك يختلف عن التنمية التنظيمية والتى تعنى عملية تجميع جديدة لصياغة أهداف

---

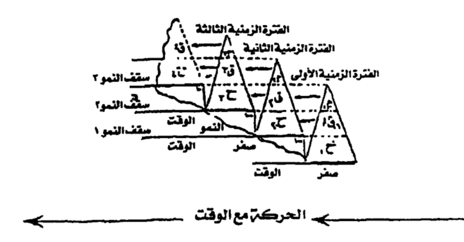
(١) د. شوقى حسن عبدالله – أصول الإدارة – مرجع سبق ذكره – ص٧٦.

قابلة للتنفيذ ولكنهما (أى النمو والتنمية) ظاهرتان مرتبطتان فالتنمية تخلق الطاقة لنمو جديد وما أن يصل النمو إلى منتهاه فى ظل المرحلة الحالية للتنمية تحدث الضغوط تجاه التنمية وتؤدى الابتكارات الجديدة إلى مراحل أعلى من التنمية وإمكانيات نمو جديدة .. غير أن كل تنمية لها سقف للنمو وكلما اقتربنا من هذا السقف يكون تحقيق دفعات من النمو أكثر صعوبة.



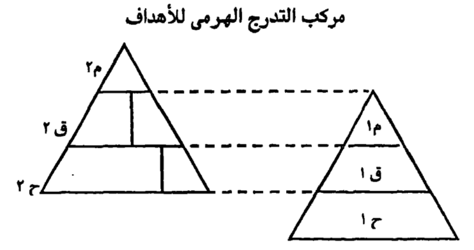
وتستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة ويتحقق ذلك متى سمح وقت إنجاز التدرج الهرمى لأهداف المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقيد بسقف النمو كما هو موضح بالشكل التالى :

العملية الديناميكية لإنجاز الأهداف

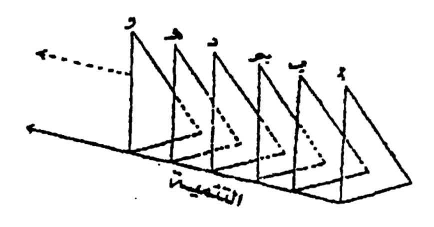


وعندما تتحرك الأهداف الخاصة بالتدرج الهرمى إلى أسفل بمعنى أن الأهداف المنظورة تصبح قابلة للتحقيق – والقابلة للتحقيق تصبح مباشرة – فإن الأهداف عند أى مستوى بعد هذا التحرك قد تشتمل على الجديد والحالى والقديم وذلك على النحو الذى يوضح الشكل التالى[1]:

مركب التدرج الهرمى للأهداف

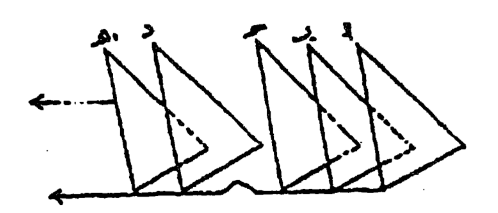


ومع تحرك المنظمة نحو أهدافها تكون عملية تحديد الأهداف عملية تطويرية أما أن تتم فى شكل مراحل منفصلة ومميزة بين الفترة الزمنية الأولى إلى الثانية فالثالثة .. إلخ. أو قد يتم التحرك بسرعة نتيجة ابتكار رئيسى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



تنمية الأهداف بشكل تطورى

(1) د. سمير محمد يوسف – إدارة المنظمات – مرجع سبق ذكره ص٢٨٥ .



تنمية الأهداف على أثر تنمية ثورية

أهمية تحديد الأهداف :

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلى :

١- لأنه فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناهج المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعا هى الرابحة.

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العامل أكثر التصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقياً ورأسياً يمثل نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسؤول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها انطباعات عامة.

تحديد الأهداف:[1]

يعد تحديد الهدف من أهم إجراءات التخطيط لما له من أهمية فى التأثير على الإجراءات والمراحل التالية، فالتخطيط لا يتضمن عملية وضع القرار فحسب وإنما يرتبط بالقرار المتصل باختيار البدائل المرتبطة باستخدام المصادر بطبيعة الهدف المراد تحقيقه. لذلك فإن أهم المشاكل التى تواجه المخططين فى هذا المجال هى المشاكل المرتبطة بعدم الوضوح أو الدقة فى تحديد الأهداف وصياغتها، وقد يكون الهدف بلا معنى أو قد يتعارض مع مصالح أخرى، وهذا يضاعف من حجم المشاكل المرتبطة بالتخطيط. ونظراً لأن مسئولية تحديد الأهداف يقع جانب منها على عاتق الساسة فغالباً ما تثار مسألة علاقة السياسة بالتخطيط.

والمتصفح للكتابات العلمية فى مجال التخطيط السياحى يلاحظ على الفور أنه ليس هناك منهجا متفقاً عليه لتصنيف الأنشطة التخطيطية..

ومن العبارات ذات الدلالة فى الإدارة المعاصرة أن مسئولية الإدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التى تتولاها، وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة. وطبيعى أن تتحدد تلك الكفاءة بمقدرة إدارة المنظمة على وضع أهداف سليمة وواقعية، ثم القيادة السليمة لجهود العاملين نحو الأهداف، وعليه فوجود الأهداف يساعد فى التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى تحقيق التنسيق والمتابعة.

ومن البديهى أن جميع الأهداف لا يمكن تحقيقها فى وقت واحد أو فى فترة زمنية محددة، ولذلك فإن جهود الإدارة والمؤسسة توجه لهدف واحد يمثل أولوية على أن توجه بعد ذلك إلى تحقيق أهداف تالية من حيث الأهمية.

وهناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين بأن الفرد يسعى لتحقيق هدف واحد، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الإنسان لا يستطيع أن يرى فى موقف واحد

---

[1] د. عبدالفتاح مصطفى غنيمة – التخطيط السياحى – الإسكندرية – ٢٠٠٣ – ص٢٥ – ٢٨.

أو فـى وقـت واحـد إلا هـدفاً واحـداً، وهذه نظرة غير واقعية. لأن وجود هدف واحد بالنسبة للمخطط يعنى عدم قدرته على التلائم والتوافق مع البيئة المحيطة بـه ، والشيء الطبيعـى هـو وجود عدة أهداف تسعى إليها الإدارة المخططة مع إعطاء أولويات لهذه الأهداف.

إن المرحلة التالية لتحديد الأهداف هى تحويلها إلى مجموعتين رئيسية ومساعدة. وتعرف الرئيسية بأنها تلك الأهداف التى لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها، ومن أمثلتها تحقيق الربح. أما الأهداف المساعدة فهى ذات طبيعة وسيطة ولها أهميتها فى تحقيق الأهداف الرئيسية بمعنى أنها وسيلة وبمعنى آخر قد تكون هناك عدة أهداف وسيطة لتحقيق الهدف الرئيسى.

خطوات تحديد الأهداف :

١- إن نقط البدء فى تحديد الأهداف هى البيئة الخارجية لتحديد الفرص المواتية، حيث أن استكشاف البيئة يوضح المعوقات والتهديدات القائمة فيها لطبيعة العمل السياحى.

٢- التقييم الموضوعى لنقاط قوة المنظمة السياحية ونقاط ضعفها، وقد تكون القوة السمعة السابقة، وقد يكون الضعف المستوى الإدارى أو الكوادر الفنية.

٣- تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل.

٤- تحديد الأهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل.

٥- قيام الإدارة بمتابعة مدى التقدم فى إنجاز الأهداف السابق تحديدها.

كيف يمكن تحديد الأهداف :

يمكن تحديد أهداف التخطيط بطريقتين : إما عن طريق تحديد هذه الأهداف بطريقة ثابتة، وإما بالتوصل إلى أهداف مثلى تبعاً للموارد المتاحة والقيود المفروضة على الاقتصاد القومى. وسنشير بإيجاز إلى هاتين الطريقتين.

التخطيط بأهداف ثابتة :

وفى هذه الطريقة تحدد السلطة السياسية الأهداف المراد تحقيقها مسبقاً، ثم يقوم القائمون بالتخطيط ببيان كيفية تحقيق ذلك، ومن أمثلة

الأهداف الثابتة مضاعفة الدخل القومى فى عشر سنوات، القضاء على عجز ميزان المدفوعات، مضاعفة الإنتاج الصناعى .. إلخ.

وعادة ما تتحكم الرغبة فى تحقيق نمو سريع فى تحديد هذه الأهداف، ولاشك أن محل هذه الرغبة لا يختلف عليها اثنان، ولكن يعاب على هذا المنهج ما يأتى :

٥- قد لا تتفق ومبدأ الواقعية حيث يكون هناك اتجاه نحو المبالغة فى الأهداف المختارة.

٦- قد تؤدى المبالغة فى هذه الأهداف إلى آثار سيئة وخصوصاً فيما يتعلق بتخصيص الموارد، مما ينتج عنه وجود طاقات عاطلة فى بعض أوجه النشاط، واختناقات فى الإنتاج فى الأنشطة الأخرى.

٧- يقضى التحديد المسبق للأهداف على جانب كبير من المرونة الواجب توافرها فى التخطيط السليم.

التخطيط بأهداف مثلى :

وفى هذه الحالة يتم تحديد أهداف الخطة بطريقة الحلول المثلى، أى أنه يتم حصر شامل للموارد المتاحة والوسائل التكنولوجية المتوافرة، ثم فى ظل القيود المفروضة على المخطط يتم تحديد الأهداف التى تحقق أقصى قدر ممكن من الرفاهية، ومن أمثلة الأسئلة التى يجيب عليها التخطيط بأهداف مثلى: ما هو معدل نمو الدخل الأمثل الواجب تحقيقه؟ ما هو سعر الصرف الأمثل؟ ما معدل الضريبة الأمثل؟.. إلخ، وعموماً يؤدى التخطيط بأهداف مثلى إلى الحصول على أقصى ما يمكن تحقيقه من نتائج فى ظل الموارد المتاحة مع تلافى المشكلات التى تنجم عن اتباع التخطيط بأهداف ثابتة .

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

١- المؤثرات البيئية الخارجية :

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

٢- الموارد المتاحة للمنظمة :

فالمنظمات الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالمنظمات صغيرة الحجم.

٣- العلاقات المتبادلة :

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل المنظمة ذاتها تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تاثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضع السياسة الاستراتيجية أنفسهم — فكما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

٤- مجموعة القيم والاتجاهات :

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم فى المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف

١- الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف :

١- تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

٢- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

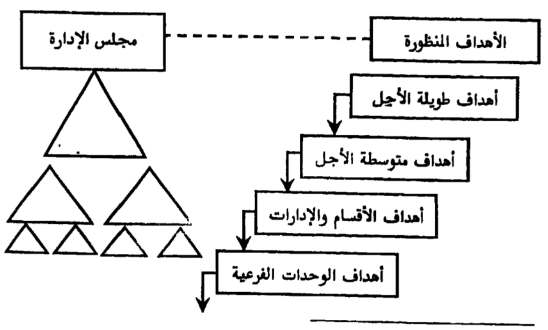
٣- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية.

٤- تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

٥- فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.

٦- ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى[١]:

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



(١) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره ص١٤٩ .

٢- الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف[1] :

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية :

١- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

٢- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية.

٣- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

٤- أن الإدارة بالأهداف هى المجال الوحيد الذى يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفى نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم فى تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد فى أهداف عامة مشتركة.

٥- أن الإدارة بالأهداف ينبغى أن تعمل على إعادة صياغة بطاقات توصيف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.

٦- أن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

شروط صياغة الأهداف هى :

١- التركيز على النتائج وليست الأنشطة

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى :

١- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

٣- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجـ الواجب توافره فيها.

---

(1) د. سيد الهوارى – الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى – كلية عين شمس – ١٩٧٦ ص٢١.

٥- يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦- يجب أن ترتب النتائج فى شكل أولويات.

٧- يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً.

والآن لاحظ الفرق بين الأنشطة والنتائج

- تطوير المنظمة ← نشاط
- منظمة متطورة ← نتيجة
- تطوير المنتجات ← نشاط
- منتجات مطورة ← نتيجة
- تطوير الأداء ← نشاط
- أداء مطور ← نتيجة
- تغيير السلوك ← نشاط
- سلوك مطور ← نتيجة
- تمويل الاستمثارات ← نشاط
- استثمارات ممولة ← نتيجة
- وضع خطة الإنتاج ← نشاط
- إنتاج مخطط ← نتيجة

٢- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب .. فمثلاً

قـــل	ولا تقـــل
الربحية	خفض السرقات
الإنفــاق	تقليل الإنفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
....	تخفيض الخسائر
....	تعظيم المنفعة الكلية

٣- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية

فالنتائج الرئيسية هى المبرر الحقيقى لوجود المنصب وهى عادة ما تدور حول :

❖ الكمية ❖ الجودة ❖ التكلفة

ومن أمثلة النتائج الرئيسية :

❖ الاستراتيجية طويلة المدى ❖ العائد على رأس المال
❖ مستويات الإنتاج ❖ التدرج المهنى
❖ المهارات الفنية ❖ عدالة الأجور

ومن أمثلة النتائج الفرعية :

تلك النتائج الموجهة نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة .. إلخ.

٤- التركيز على النتائج القابلة للقياس

❖ النتائج الغير قابلة للقياس نسيانها أفضل.

ويمكن أن تكون المقاييس فى شكل :

❖ قيمة ❖ وحدة ❖ نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلى :

حجم المبيعات / لكل محافظة
حجم المبيعات / لكل منطقة
حجم المبيعات / لكل حى
حجم المبيعات / لكل سلعة
حجم المبيعات / لكل عميل

ولكى يمكن قياس هدف فإنه ينبغى توافر جانب أو أكثر مما يلى:

❖ زيادة أو نقص القيمة
❖ زيادة أو نقص فى المعدل.

❖ زيادة أو نقص فى الحجم.

❖ زمن أو تاريخ الإنجاز.

فمثلاً : شراء الكميات التى نحتاج إليها من البلوبيف هدف ردئ.

شراء خمس علب من البلوبيف اليوم هدف جيد .

لاحظ إن وضع مقياس النتائج هو بمثابة الاتفاق النهائى على أنواع الأهداف.

٥- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق.

❖ **فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط مستقيم وممتد إلى مالا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.**

❖ **ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذ وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.**

❖ **ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة الطرق الفنية المتاحة.**

٦- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تدخل مع المناصب الأخرى.

لهذا فإن علينا أن نسأل أنفسنا لماذا ..؟

لكل مجال نتيجة نصل إليه حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب هو فى نفس الوقت مجالاً لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلاً : قد يكون ضمن أنشطة التدريب :

❖ تصميم البرامج التدريبية .. لماذا؟

❖ لزيادة قدرة المديرين على حل المشكلات .. لماذا؟

❖ لرفع كفاءة قرارات المديرين.

لاحظ تم التدخل هنا فى مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لسيطرة التدريب وحده وإنما لسيطرة المدرب والمتدرب والوسيلة التدريبية .

٧- التركيز على الهدف الفعال[1] :

ولكى يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية :

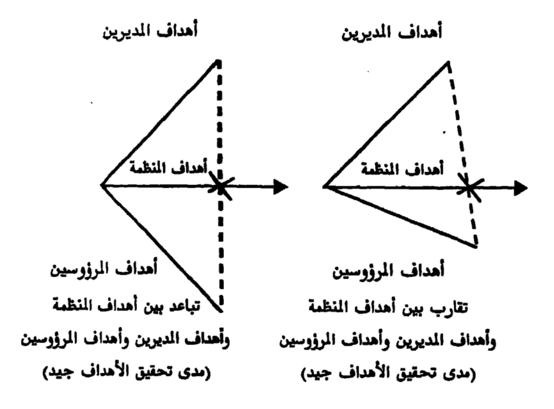
أ – مبدأ القبول :

أى أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد.

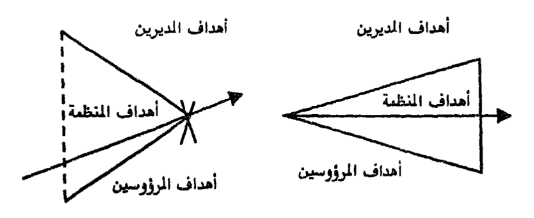
وإذا اعتبرنا أن أهداف المنظمة هى محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذى يوضحه الشكل التالى.

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



---

(١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص٥٤.



تكامل بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين
(مدى تحقيق الأهداف ممتاز)

تضارب بين أهداف المنظمة
وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين
(خسارة واضحة فى تحقيق الأهداف جيد)

ب- مبدأ التحقيق :

أى أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحققه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

جـ- مبدأ التحفيز :

- إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه.
- وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
- ولابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدى إلى زيادة الإنتاجية.

د- مبدأ البساطة :

حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فى عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف

المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ الهمم دون إصابتهم بالإحباط. ويفضل دائماً أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية :

ضبط	تحليل	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مفاضلة	تمييز	تحديد	إنشاء	ذكر
إصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	إيضاح	كتابة	....	....	إلخ

هـ - مبدأ الاتصالات :

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة فى الاتصالات المستمرة – سواء كانت شفوية أو تحريرية – على الأهداف الأساسية .

٨- التركيز على المسؤوليات التى تغطيها النتائج[1]

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى :

الروتين :

وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك يحتاج أن يغطى بالأهداف.

حل المشاكل :

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستقبل مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل فى شكل أهداف.

---

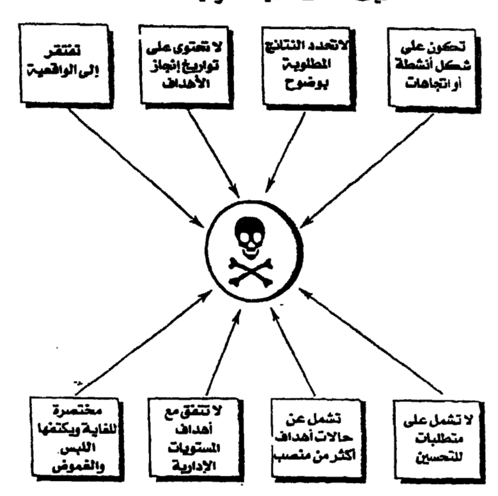
[1] د. صلاح السيد – الإدارة بالأهداف – دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح – غير مبين الناشر ولا سنة النشر – ص٥٨ .

التجديد

ونعنـى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

هـذا وفـى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة.

كيف تكشف الصياغة الرديئة للأهداف



التعارض بين الأهداف

لدى كل منا مجموعة معقدة من الأهداف بعضها متعارض والآخر متكامل وكثيراً منها ليس له إلا علاقة محدودة بالأهداف الأخرى وعندما نطالب بتحقيق أهداف معينة من المحتمل أن تتعارض مع أهداف أخرى ومن ثم فإن هذه العملية تتطلب التنسيق بين الأهداف وما يحدث على مستوى الفرد يحدث أيضاً على مستوى المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إزالة هذا التعارض بين الأهداف وذلك يتطلب الصراحة فى التعبير عن الأهداف ثم محاولة وضع أولويات للأهداف المتعارضة.

ويلاحظ أنه ينبغى السعى نحو إزالة التعارض بين أهداف الفرد والمنظمة التى يعمل بها حيث يكون الوضع المثالى هو التطابق التام بين هدف الفرد وهدف المنظمة التى يعمل بها أما إذا تعارضت تلك الأهداف فإن ذلك سوف يعرقل العمل بالمنظمة ويؤدى إلى تكوين التنظيمات الغير رسمية ويزيد من قوة تلك التنظيمات إلى الحد الذى قد يؤدى إلى تقويض المنظمة ككل — والشكل التالى يوضح التطابق من هدف الفرد والمنظمة .

التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

مكونات الأهداف الجيدة

تعتمد جودة الأهداف على ظروف البيئة المحيطة كما تعتمد على الموارد المتاحة والتى تخصص لذلك، وتعتمد أيضاً على الدوافع التى تسيطر على أصحاب الوظائف القيادية المسئولة عن تحقيق الأهداف، **وأهم الصفات التى تميز الأهداف الجيدة هى:**

١- **أن يكون الهدف محددا بطريقة علمية :** ويمكن قياسه، ولا شك أن **الناحية الكمية هى أهم خصائص الأهداف العملية. فيمكن وضع أهداف المكاتب السياحية فى شكل عدد من الوحدات المنتجة أسبوعياً أو نسبة** مئوية للطلب.

٢- **أن يكون الهدف محددا بطريقة وظيفية :** بمعنى هل الأهداف عملية وممكن تحقيقها، وهل تحقيقها يتوقف على عوامل تخضع لسيطرة المسئولين عنها، وعلى سبيل المثال. حدد لمدير أحد مكاتب التسويق السياحى هدف بيعى وهو ٢٠,٠٠٠ جنيه شهرياً، وتعتمد إمكانية تحقيق هذا الهدف على متغيرات مختلفة. مثل تشكيلة السياح الوافدة من الأوروبيين والعرب، وحالة الطقس شتاء، ونلاحظ أن المدير المذكور ليس له سيطرة بالنسبة لمتغير وصول السياح العرب لأنهم يأتون صيفاً.

٣- **أن يصاحب الهدف تحديد كامل للقيود الموضوعة عليه :** توجه القيود ضمنية، ومنها قيود العمليات — قيود الموارد — القيود الناتجة عن تعارض الأهداف. ولذا يجب أن يكون التعبير عن الأهداف من خلال جعل القيود فى حدها الأدنى، وأن تتوافر الصراحة فى التعبير عن الأهداف، وأن توضع أولويات للأهداف المتعارضة واعتبار الأهداف الأقل أهمية بمثابة وسائل للأهداف الأكثر أهمية.

الأهداف العامة للتخطيط السياحى

١- التخطيط يمنع ظهور مشاكل المستهلكين "السياح".

٢- التخطيط إثابة للمستثمرين ولتحقيق أرباحهم.

٣- التخطيط حماية للموارد البيئية فى الدولة أو الإقليم.

الأهداف المحددة للتخطيط السياحى :

١- العمل على زيادة الحركة السياحية بنسبة معينة سنوياً.

٢- إشباع رغبات السائحين.

٣- الحصول على العائد السياحى بنسبة معينة.

٤- العمل لرفع مستوى معيشة سكان الإقليم السياحى.

٥- المحافظة على التراث الحضارى والمعمارى.

٦- زيادة العمالة المدربة فنياً فى المنطقة أو الإقليم.

٧- المشاركة الشعبية فى التخطيط السياحى.

الأهداف القومية للتخطيط السياحى[1]

الأهداف القومية للسياسة السياحية الشاملة هى أهدافاً وصفية عامة وليست أهدافاً تفصيلية. فالسياسة السياحية العامة تبدأ برسم الأهداف القومية من استراتيجيات التنمية السياحية المتعددة، والخطة القومية، والخطة المحلية. والخطة القطاعية، لتكون هادياً لهذه السياسة.

وتتضمن الأهداف القومية للسياحة مجموعة أهداف وهى على النحو التالى.

أهداف اقتصادية :

- زيادة معدل النمو السياحى. دعم ميزان المدفوعات، ويكون ذلك عن طريق:

١- زيادة عدد الزيارات السياحية.

---

(1) د. أحمد ملوخيه – دراسات فى التخطيط السياحى بدون ناشر بدون سنة نشر ص٩٩ وما بعدها

٢- رفع نوعية ومستوى السائح.

٣- ارتفاع معدل إقامة السائحين.

٤- زيادة معدل الإنفاق اليومى.

ويكون ذلك عن طريق تنويع مكونات العرض السياحى، مع استحداث أنماط سياحية جديدة (مثل سياحة الصحارى - سياحة الواحات - سياحة المؤتمرات - سياحة التصوير - سياحة المغامرات - سياحة الحوافز - السياحة الريفية - السياحة العلاجية الطبيعية - السياحة الدينية - السياحة الثقافية (كحفلات الموسيقى والرقص والغناء الشعبى) - سياحة المناسبات - سياحة التسويق المشتريات والمقتنيات (الشوبنج) - سياحة الاستجمام والترويح وقضاء الأجازات على الشاطئ .. إلخ).

١- تلافى حدة التضخم عن طريق سياسات اقتصادية مدروسة.

٢- رفع مستوى مساهمة السياحة فى الرخاء الاقتصادى بزيادة الإنفاق السياحى داخل مصر من السائحين الأجانب والمحليين.

٣- أن خلق مجتمعات سياحية فى المناطق البعيدة هى أحد المساهمات فى التنمية الاقتصادية الإقليمية حيث تكون السياحة هى محور التنمية الرئيسى فيها مثل محافظة البحر الأحمر شمالاً وجنوباً، وسيناء الشمالية والجنوبية، وساحل البحر الأبيض المتوسط بمصر.

٤- زيادة فرص العمالة حتى تصل إلى مرحلة العمالة الكاملة فالسياحة مجموعة خدمات يعتمد فى أدائها على الإنسان وبالتالى المهارات المتوافرة فى العمال والموظفين ومدى إدراكهم ووعيهم بأهمية العمل الذى يقومون به، ويتحقق ذلك بالطرق التالية:

أ - تنظيم برامج تدريبية يتم إعدادها وتنفيذها وتقييمها.

ب- التعريف بالسياحة بين كل العاملين وأهميتها بالنسبة لهم ولمجتمعهم.

ج - الاستفادة بوسائل الإعلام فى معالجة القضايا الإنسانية والاجتماعية.

د - الصداقة وحسن المعاملة وإكرام الضيف والكلمة الطيبة.

٩- ومع توافر العمالة المتخصصة كماً ونوعاً واللازمة لتغطية احتياجات العمل السياحي في كل مستوى من مستوياته والمدربة تدريباً عالياً. وذلك للعمل في الفنادق والمحال العامة والشركات السياحية ومكاتب الطيران، وذلك عن طريق:

* تدعيم كلية الفنادق والسياحة والمعاهد الفندقية.
* تركيز الاهتمام بالعلوم السياحية الحديثة، وتطوير مناهج كليات ومعاهد السياحة والفنادق بما يساير الاتجاهات الحديثة.
* إعداد برامج تدريب خاصة لمديرى ورؤساء الأقسام المختلفة.
* العمل على اجتذاب العاملة المصرية الموجودة بالخارج.
* الاستعانة بالعمالة الأجنبية المتخصصة في حدود ضيقة.
* إعداد برامج تدريب ملائمة لرفع المستويات الموجودة حالياً.
* تدعيم المعاهد الفنية ومراكز التدريب وبرامج التلمذة بالمؤسسات الفندقية لتوفير الاحتياجات المطلوبة من العمالة الفنية.
* التوسع في إنشاء مراكز التدريب للخدمات السياحية على اختلاف أنواعها ومستوياتها مع الاستفادة من البعثات الخارجية للتدريب في المؤسسات المتخصصة.
* وجود الصيغ التشريعية المناسبة التى تحكم عملية استخدام الأرض وهو أحد أهم متطلبات التنفيذ الناجح للخطط التنموية أولاً.

أهداف اجتماعية:

١- رفع مستوى الصورة السياحية لمصر في الخارج.

٢- رفع مستوى الصحة النفسية للمواطنين عن طريق تشجيع وتنظيم السياحة الداخلية، والعمل على تدريب المواطنين على حسن استغلال أوقات الفراغ والأجازات استغلالاً صحيحاً.

٣- تجنب الصراع بين احتياجات السياح ومصالح السكان المقيمين، فكلما زاد تدفق الزوار على مكان، زاد خطر المضايقات وقلت الخدمات والتيسيرات للمقيمين الدائمين، كما أن المشاكل الاجتماعية المتضمنة، يمكن أن يخفف من أمرها، عن طريق تخطيط دقيق.. ويجب التوكيد أيضاً على أن أى فقدان لخدمات، معناه من يعيشون فى الإقليم أو المدينة وعادة ما يعوضها أكثر المزايا الأخرى التى ربما لم تكن واضحة بالمثل والتى تنشأ من السياحة.

٤- العمل على حماية قيم المجتمع وتقاليده، فقد يحدث تبادل ثقافى يثرى كل من يسافرون ومن يستقبلون وصلات من هذا النوع قد تكون لها آثار معنية ولكنها قد تكون أيضاً مزعجة من الناحية الاجتماعية، والثقافات القومية والأساليب التقليدية للحياة قد تضعف بل وتتحطم بتأثير السياحة.

٥- أن الحياة المحلية والتقاليد الفردية الثقافية هى فى ذاتها معوقات جذب سياحى لها قدرها يجب الحفاظ عليها وعدم تأثرها بالنمو السياحى، مع تشجيع الاختلاط المنظم بين السائحين والمواطنين لزيادة فرص التفاعل الحضارى والتبادل الاجتماعى بينهما.

٦- تفادى الآثار السلبية للسياحة فظهور الترف فى منطقة ما حيث مستويات المعيشة المنخفضة قد تخلق قلقاً اجتماعياً.

٧- ضمان حسن أسلوب الضيافة للسائحين، وحسن معاملتهم وانضباط السلوك الفردى.

٨- تفادى الآثار السلبية على السلوك الاجتماعى ونظم القيم الدينية والسلوكية والتقاليد فى المجتمع.

٩- وضع النماذج والخطط الكفيلة بتوزيع السكان نحو الأفضل والأمثل فى كافة المناطق الحضرية والريفية ووضع البرامج المتناسقة لتنمية وتطوير هذه المجموعات وتحسين مستوى معيشتهم.

١٠- الاهتمام بالمصنوعات اليدوية والنشاطات الحضارية وبوجه خاص إحياء التقاليد، وطريقة حياة المواطنين لما تتميز به من خصائص طبيعية واجتماعية وحضارية تصلح عناصر جذب سياحية.

١١- يجب أن لا يشعر السكان المحليون بأنهم غرباء عن خطط التنمية بل يجب أن يصار إلى إشراكهم تدريجى وفعال فى عملية التنمية والنشاطات العديدة التى تستلزمها عملية التطوير السياحى للمنطقة ويتطلب هذا الأمر إعلاناً مستمراً وتوافق خطط التنمية السياحية مع المتطلبات والرغبات الحقيقية لسكان المنطقة ومع السمات الأساسية لمنطقتها.

الأهداف البيئية

١- حماية البيئة الطبيعية من أى تغيير فى خواص البيئة مما قد يؤدى بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الإضرار بالكائنات الحية، أو المنشآت، أو يؤثر على ممارسة الإنسان لحياته الطبيعية. أو التأثير على البيئة بما يقلل من قيمتها أو يشوه من طبيعتها البيئية أو يستنزف مواردها أو أن يضر بالآثار.

٢- المحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها والإقلال من حدة التلوث. وتشمل هذه المكونات الهواء – البحار – المياه الداخلية (نهر النيل والبحيرات المياه الجوفية) و الأراضى والمحميات الطبيعية والموارد الطبيعية الأخرى.

٣- العمل على تفادى النمو العشوائى للعمران بصورة تقضى على الجمال الطبيعى الذى تتميز به تضاريس مصر الجغرافية وذلك عن طريق مراقبة الكثافة البنائية وخاصة فى المناطق السياحية وتحديد الطاقات القصوى للمشروعات السياحية وتزويدها بكل ما يلزم من تدابير لحمايتها ونظافتها وأمنها.

٤- الحفاظ على نوعية البيئة من خلال الحفاظ على الأبعاد الثلاثة لنوعية البيئة وهى:-

* وظيفية النظام البيئى .

* التربة والمياه ونوعية الهواء.
* متعة المنظر الطبيعي.

وهو ما يفيد بأنه لا ينبغي لأى نشاط اقتصادى أن يعتدى على نحو غير ملائم، على القدرة التجديدية والقدرة التماثلية أو الإنتاجية لنظم الإمداد بالحياة، ومن ثم فعلى المخططين ومتخذ القرار أن يقرر قيوداً مستديمة على الحقوق والالتزامات التى تمنحها للسياحة

٥- الكفاية الاقتصادية والفنية بمعنى أنه إذا أمكن إيجاد قيمة اجتماعية أعظم بإنفاق أقل و/أو استهلاك أقل للموارد فإن مثل هذه الاختيارات ينبغى التمسك بها، وهذه هى الإدارة الحكيمة والأساسية بالنسبة للبيئة والاقتصاد.

٦- العمل على وضع استراتيجيات التنمية السياحية التى تتفق والمصالح القومية. ووضع حدود التنمية فى المناطق الحساسة طبيعياً أو عمرانياً أو سياسياً، وإصدار القرارات اللازمة للسير فى تنفيذ قانون المحميات الطبيعية واتخاذ التدابير العلاجية والتصحيحية من وجهة النظر البيئية فى كل أقليم أو منطقة تصبح فيه البيئة فى خطر.

٧- العناية بالمدن والمناطق القديمة التى تمثل تراث الأمة وتاريخها كمنطقة القاهرة الفاطمية كعنصر جذب سياحى هام.

٨- العناية بنهر النيل كشريان حياة لمصر وكعنصر جذب سياحى.

٩- تأكيد على التنمية المستديمة والاهتمام بعناصر ثلاثة وهى:

* الحافظ على تكامل بيئى.
* السعى لتحقيق كفاية اقتصادية.
* السعى لتحقيق العدالة التى تتصف بأنها تستوعب الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلة وتأخذ فى الحسبان الظروف الثقافية والأحوال الاقتصادية معاً. وحق الأجيال بالتمتع بالتراث الحضارى لمصر.

١٠- نشر وتوزيع المعلومات على السائحين والمواطنين لحفزهم على المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث مع ضرورة الاهتمام ببرامج توعية الجماهير وخاصة الشباب عن طريق برامج Public Awarenes-Public Education

١١- أن تتولى السلطات السياحية دورها الفعال فى وضع القواعد وتنفيذ الخطط السياحية وتنسيق دور الأجهزة المختلفة بطريق مباشر وغير مباشر فيما يضمن المحافظة على البيئة ومنع تدهورها على المدى الطويل.

١٢- ضرورة اشتراك المواطنين فى وضع القرارات المتعلقة بالتنمية السياحية فى مناطقهم واختيار الأنشطة السياحية التى تتفق مع ظروفهم وتقاليدهم حتى يمكن كسب الولاء والانسجام بين النشاط السياحى والمواطنين.

١٣- أن تتولى السلطات السياحية وضع استراتيجية ثابتة للتنمية السياحية للمناطق التى يكون من السهل تعرض التوازن البيئى فيها للمخاطر مثل المناطق السياحية وشواطئ الأنهار والمواقع الأثرية والتاريخية النادرة.

١٤- أن يتم تجميع كافة القوانين والقرارات التى تحمى البيئة وتحافظ على جمال الطبيعة والتراث الفنى والمعمارى فى موسوعة قانونية موحدة وإنشاء جهاز إدارى يتولى مسئولية تنفيذ هذه القوانين وما يستجد من تشريعات فى هذا المجال.

ومما لاشك فيه أن وضع هذه الضوابط موضع التنفيذ يحقق الأهداف التالية:

أ - الحماية التامة لأراضى المواقع ذات المزايا الخاصة.

ب- اختيار المشروعات السياحية ذات الفوائد الإيجابية التى تتفق مع أنماط الطلب المتوقع.

ج - يصبح النمو السياحى متفقاً مع مصلحة البلاد على المدى الطويل غير متأثر بعوامل أو ظروف مؤقتة للتغيير.

د - حماية الثروة الزراعية والمحافظة على المساحات الخضراء والقيم والتقاليد الريفية باعتبار أن الزراعة أكثر الصناعات استقراراً.

الأهداف الفنية :

١- تحديد مكانة النشاط السياحى وأولوياته بين القطاعات الإنتاجية فى الدولة تحديداً واضحاً، مع اعتبار تخطيط التنمية السياحية فى مصر جزءاً لا يتجزأ من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية واعتبارها صناعة تعتمد على العلم والخبرة الفنية. والتحرك بخطوات علمية محسوبة تحتاج إلى عمل مكثف فى كل المجالات.

٢- العمل على زيادة النصيب السوقى لمصر من حركة السياحة الدولية عن طريق التخطيط العلمى السليم الذى يتضمن تطوير المنتج وتنويعه بتدعيم قنوات الاتصال مع هذه الأسواق، واتباع أساليب تسويقية وتنشيطية متطورة. والعمل على استقطاب نوعية أعلى من السائحين وأتباع سياسة تسعيرية علمية وعملية، وأتباع أساليب فعالية التكلفة فى كل إنفاق استثمارى وتشجيع الاستثمار فى قطاع السياحة بشتى الطرق والحوافز.

٣- العناية بالعنصر البشرى فى السياحة عناية خاصة تتفق مع كونه العنصر الفعال فى تحقيق تنمية سياحية متوازنة وفى نجاح المشروعات الاستثمارية السياحية.

٤- وضع خطة متطورة لدفع الحركة السياحية وتوسيع قاعدتها لتشمل فئات المواطنين لمختلف المحافظات، وحفز المصريين لقضاء أجازاتهم بمصر بدلاً من السفر للخارج. مع جذب المصريين بالخارج لتمضية أجازاتهم ببلدهم الأم تحقيقاً للأهداف الاقتصادية والقومية.

٥- وضع قاعدة مستقرة بشأن الأراضى التى تمنح للمشروعات السياحية مع تخصيص مساحات كافية منها لهذه الأغراض، خاصة فى المناطق الساحلية وبأسعار رمزية أو مناسبة لاقتصاديات المشروعات.

٦- تشجيع مستثمرى القطاع الخاص على تكوين شركات أموال للمشروعات الجديدة التى تتجاوز طاقات الاستثمارات الفردية وذلك بإجراء التعديلات اللازمة فى التشريعات القائمة.

٧- العمل على تحويل المطارات القائمة حالياً إلى مطارات دولية لتنويع حركة نقل المسافرين من وإلى المناطق السياحية المختلفة. مع التوسع فى إنشاء خطوط الطيران الداخلى وتوفير الخدمات الجوية والأرضية المناسبة.

٨- توحيد الجهات المعنية بشئون السياحة والفنادق فى جهاز مركزى موحد، يختص بإصدرا التراخيص المتعلقة بالمنشآت السياحية والفندقية والإشراف على أراضى البناء المخصصة للسياحة ودراسة مشروعات الاستثمار السياحية والقيام بعمليات التسويق الاستثمارى وإعداد دليل يتضمن التشريعات والقرارات المتعلقة بتنظيم النشاط السياحى، ويوضع الإجراءات اللازمة لمارسة هذا النشاط والعمليات النقدية المترتبطة به فى خطوات واضحة ومحددوة. وأن يعطى هذا الجهاز أولوية خاصة لحل مشكلات البنية الأساسية.

٩- وضع استراتيجية علمية مرنة للتسويق السياحى تقوم على دراسة الأسواق السياحية الدولية يعقبها بحوث ومعلومات متطورة ومستمرة بحيث تهدف إلى تحقيق مضاعفة العائد السياحى .

٢- السياسات

المفهوم :

هنا تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعا فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجا لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيرا تابعا وليس تغييرات مستقلا .

هذا ومن التعاريف التى أعطيت السياسة ما يلى :

* السياسة هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى [1].
* والسياسة هى عبارة عن خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه [2].
* السياسة هى عبارة عن مبدأ مرشد سبق إقراره مبنى على الأهداف — وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف [3].
* السياسة هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة [4] .

---

(١) د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢

(٢) د. سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – كلية عين شمس – القاهرة – ١٩٨٧ ص ٦٠

(٣) مصطفى بخيت شاويش الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره ص ٣٢٤

(٤) هارولد كونتز وآخرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترجمة بشر التعريضى ومحمود فتحى عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠

* السياسة هى دليل عام شفوى ومكتوب أو معروف ضمنيا يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذى يجب اتباعه فى العمل الإدارى[1].

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيما ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلة فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات .

بعض المفاهيم المرتبطة بالسياسات :

أ- التعليمات :

هى مجموعة من القواعد الجامدة التى يلزم تطبيقها حرفيا.

ب- السياسات :

هى مجموعة من القواعد العامة توضح فقط إطار للتصرف .

ج- التوجيهات :

هى سياسة شفوية غير مكتوبة .

د- التوصيات :

أسلوب لشرح بعض بنود السياسة .

هـ- المنشورات :

هى أسلوب يستخدم لسد الثغرات الموجودة بالسياسة.

و- التقارير :

هى أسلوب يستخدم فى الشرح المفصل لكل بند من بنود السياسة .

---

[1] د. صديق عفيفى وآخرون – الإدارة فى مشروعات الأعمال – الطبعة الخامسة – الرياض ١٩٩٥ – ص ١٤٣

خصائص السياسات[1]:

١- السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب بتعديل السياسات الموضوعة .

٢- تستمد السياسات أساسا من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلا إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية.. فلبناء السياسة علينا أن تتبع سلسلة من الوسائل والنهايات .

فمثلا بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..

نهاية (أ)
لماذا
كيف
وسائل (أ)

حيث نتساءل

كيف نزيد من الربحية .. ؟.

فتكون الإجابة ..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية .

فيكون السؤال ..

ولماذا نزيد من الإنتاجية ..؟

فتكون الإجابة ..

نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..

فتكون السياسة ..

أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب زيادة الإنتاجية .

---

[1] د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - مرجع سابق ذكره ص ٧٣

٣- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور الأساسية كي يبقى هناك مجالاً لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات .

أهمية السياسة :

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى :

١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا .

٢- الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل .

٣- ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية .

٤- سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط .

٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية .

٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة .

٧- تقلل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين المنظمة .

٨- تسير وتسهل فهم أهداف المنظمة لأنها ملموسة أكثر من الأهداف[1] .

الشروط الواجب توافرها فى السياسة[2] .

يشترط فى السياسة الفعالة كما يلى

١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها .

٢- أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها .

٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر .

---

[1] Harold Koontz, and Heinz Wihrich Management, Nintch Edition (New York : McGraw – will Book Company 1988) p.64

[2] د. محمود عساف – أصول الإدارة – دار الناشر العربى – القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها

٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لاعطاء الثقة الكافية فيما ممن يقومون بتطبيقها ومن الجمهور الذى يتعامل مع المنظمة .

٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقا لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها .

٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التى تعمل فيها المنظمة وكذلك تكون محققة لصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء ..

٧- أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف .

أهداف السياسات[1]

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى :

١- توضح الهدف المحدد للمشروع .

٢- وضع أساسى التخطيط فى المستقبل .

٣- ربط وحدات المشروع بعضها ببعض .

٤- خلق الثقة فى المشروع .

٥- ضمان بقاء المشروع واستمراره فى العمل .

٦- تحقيق الكفاية فى أعمال المشروع.

---

[1] د. محمد ماهر علش – أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة – كلية عين شمس غير مبين سنة النشر ص ٢٩٠

مراحل بناء السياسات :

تتمثل هذه المراحل فيما يلى :

١- مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات -عن الأهداف العامة للمنظمة فى الأجلين الطويل والقصير . -وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المنظمة .	٢-جمع المعلومات -المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة .	٣- مناقشة السياسات . -المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم .	٤- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة

٢- مرحلة الاختيار فى ضوء المعايير التالية				
معيار التكلفة	معيار العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها فى السياسة	درجة الملائمة الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة .

٣- مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الالتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها .

وهذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات هي :

١- تحليل الفكرة الأساسية للمشروع للتأكد من صحتها وسلامتها .
٢- وضع مستويات السلوك التى سيتمسك بها المشروع طوال حياته .
٣- تحديد نوع السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها أو تقديمها وكذا نوع الجمهور المستفيد من السلعة أو الخدمة .
٤- وضع خطوط العمل الرئيسية داخل المشروع .
٥- تحديد وجهه نظر المشروع فى معاملاته مع الغير
٦- تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها .
٧- إحاطة جميع مستخدمى المشروع علما بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم .
٨- فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه .

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمرا سهلا وذلك للأسباب تالية :

١- التداخل والتعدد فى أنشطة المنظمة .
٢- درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال .
٣- الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية .
٤- تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال - الإدارة) والخارجى (العملاء والموردين) مع المنظمة .
٥- دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة .

أنواع السياسات

أ - التقسيم حسب المستوى الإدارى :

السياسة الأساسية (الإستراتيجية) :

وهى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مداها التأثيرى فيشمل المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر .

السياسات العليا (التنفيذية)

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة وذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل .

السياسات التشغيلية (تكتيكية) :

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج – التسويق – التمويل .

ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات

تقسيم السياسات حسب المستوى الإدارى

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	هامة جدا

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة وتعمل في مجال معين داخل التنظيم الواحد	محدد ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشروفون	تطبق في الوحدات المقابلة للنشاط اليومي للأفراد في التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

ب- التقسيم بحسب المجالات الوظيفية :

* سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التي تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها ...
* سياسات الإنتاج وتشمل هذه السياسات على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية .
* السياسات المالية وتشمل على كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك .
* سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعين والتدريب والأجور ..

ج- التقسيم بسبب كفاية أو عدم السياسات .

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفوية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين .

١- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات .

٢- درجة السرية المطلوبة .

٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال .

٤- مدى توافر الاتصال الشفهية والمكتوبة .

٥- درجة أهمية الحفظ لأغراض الرقابة .

ويلاحظ بصفة عامة فإنه يتم تفصيل السياسة المكتوبة عن الشفوية للأسباب التالية [1] :

١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون .

٢- السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد .

٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات .

٤- تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها .

٥- فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تود تفكير وعمل الرؤساء الجدد .

---

[1] د. على الشرقاوى – السياسات الإدارية – تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال – المكتب العربى الحديث – الإسكندرية – غير مبين سنة النشر ص ٣٤٦

طرق دراسة السياسات الإدارية[1]

يمكن أن نميز بين عدد من الطرق التى استخدمت والتى تستخدم فى دراسة السياسات الإدارية وتتفاوت هذه الطرق من حيث درجات النجاح والفشل، كما تتوقف فاعليتها على كفاءة العامل الإنسانى والإمكانيات المتوافرة والمستوى الدراسى الذى يستخدم فيه ومن هذه الطرق ما يأتى:[2]

أولا : طريقة دراسة الحالات :

أن دراسة الحالات هى أسلوب يساعد على تنمية قدرات الدارسين على تحليل المشاكل التى تتضمنها مواقف معينة، بحيث يمكن عن طريق هذا التحليل أن يصل الدارسون إلى نتائج وتوصيات للمشاكل المعروضة عن طريق التفكير المنطقى واستخدام المبادئ الأساسية وخبرتهم المتجمعة، ونظرا لاختلاف الطرق الاقتصادية والاجتماعية والفنية المحيطة التى يعمل فيها المنشآت واختلاف تصور الدراسيين وقدراتهم نجد من الطبيعى أن تختلف النتائج والتوصيات التى يصلون إليها فى كل حالة ورغم ذلك فإن كل حالة تتضمن أمثلة قد تكون واقعية أو مفترضة للمشاكل الإدارية والتى تساعد الدراسيين على تطبيق المبادئ والخبرة التى توجد فى كتابات الإدارة المتعددة فى التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وغيرها، والتى من شأنها التوصل إلى نتائج وتوصيات متقاربة .

الافتراضات الأساسية لطريقة الحالات فى مجال السياسات الإدارية :

١- أن طريقة الحالات تقرب الدراسيين إلى الواقع لأنها تسمح لهم بإبداء آرائهم الشخصية فى المشاكل الحقيقية وبذلك يعدون أنفسهم للحياة العملية.

---

[1] لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى :
د. على البارى درة أساليب مناقشة الحالات الإدارية .- مرجع سبق ذكره .
د. على الشرقاوى – السياسات الإدارية – مرجع سبق ذكره .

[2] د.على الشرقاوى – السياسات الإدارية مرجع سبق ذكره ص ٦٢ وما بعدها

٢- أن طريقة الحالات تعطى الداسين الفرصة لتعلم كيف تطبق المبادئ النظرية وظهور الدور الشامل للاستراتيجية .

٣- أن المشاكل التى تتضمنها الحالات غير متشابهة فكل حالة تتضمن وقفة أو مشكلة جديدة وتحتاج إلى معالجة ورغم أن المبادئ النظرية تعطى حلولا جاهزة إلا أن تطبيق هذه المبادئ دون تمييز له قيمة محدودة فى عالم الواقع ويضيف الأستاذ كريج تحذيرا لمستخدمى طريقة الحالات إذ يقول : لا توجد طريقة خالية من العيوب ولكن الحالة التى لا تعد بعناية قد تكون كارثة علمية كما أن الحالة المعدة بطريقة غير سليمة ما هى إلا وسيلة لاضطراب الدراسيين وضجرهم وإذا أصر الأستاذ عل فرض وصايته بمعنى أن يعتقد أن لديه الإجابة الوحيدة والصحيحة، وتصور أن عمله هو توجيه الدراسيين وحقائق الحالة وإجاباتهم فى اتجاه معين فسوف نجد أن نظام المحاضرات أقل تكلفة وأقل توترا لكل الأطراف المشتركة .

خطوات التحليل باستخدام طريقة الحالات[1]

فيما يلى عدد من الخطوات التى يمكن الاسترشاد بها عند القيام بالتحليل المنظم لحالات السياسات الإدارية .

١- تحديد المشكلة .

٢- تجميع المعلومات

٣- تحليل الملومات

٤- تكوين العبدائل

٥- تقييم البدائل

٦- اختيار البديل الأمثل

٧- كتابة التقارير

(١) Willian F. Glmeck . Business Policy : Strategy formation and Management Action : Mc Crow Hill Book Co., 1967. pp.12

ثانيا : المداخل التحليلية :

أن أول من استخدام المنهج التحليلى فى دراسة السياسات الإدارية هو الأستاذ ، تونرج وهو يقول : "أنه يفضل أن يرى الأشياء فى شكل أنظمة مكون من أجزاء تتفاعل داخل أنظمة أخرى ويمكن تشبيه عملية التحليل فى مجال السياسات الإدارية بأنها ملاحقة أسباب الانحراف عن المستويات الموضوعة ودراسة كيف نعيد للنظام حالته الطبيعية لكى يعطى أحسن النتائج .

ومن أمثلة المشاكل الرئيسية التى يطلب إيجاد حلول لها باستخدام المدخل التحليلى ما يأتى :

١- أن النظام لا يقوم بمقابلة أهدافه الموضوعة .

٢- أن النظام لا ينتج النتائج المتوقعة .

٣- أن النظام لا يعمل كما هو محدد له ابتداء .

أما عن خطوات التحليل فهى تتم على الترتيب التالى :

١- تحديد المشكلة والتعرف على مكونات المنشأة .

٢- تحديد الحالة السائدة أو الظروف أو السلوك بالملاحظة والدراسة .

٣- مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج المتحققة حتى يمكن تحت الانحراف .

٤- وضع أسباب الانحراف فى شكل افتراضات أساسية للدراسة .

٥- القيام بتجميع المعلومات والبراهين لإثبات أو رفض الافتراضات .

ثالثا : طريقة المباريات الإدارية :

طبقا لهذه الطريقة يقسم الدارسون إلى مجموعات تمثل مجالس الإدارة لصناعات أو شركات متنافسة بحيث يتم تقسيم كل مجلس إلى تخصصات فرعية كالإنتاج والتمويل والتسويق .. الخ وبين المجالس والمجموعات توجد مراكز المعلومات بأدواتها المتطورة ويتم عقد اجتماعات بين المجموعات الفرعية ومجالس الإدارة كلما رغبت المجموعة ويتم مناقشة الجوانب المختلفة للسياسات الإدارية التى يزمع مجلس الإدارة المعين تطبيقها على أن يتم عرض

النتائج المالية الإنتاجية والتسويقية على لوحات تظهر الاتجاه الذى تسير فيه المنشأة نتيجة لسياسة معينة وذلك بمعرفة مركز المعلومات ويمتد هذا الأمر لعدة شهور وخلال هذه الشهور تجرى التحركات التى تتخذ فيها القرارات مرة واحدة كل أسبوع خلال الشهور الأولى على أن تتزايد هذه التحركات فى الشهور التالية وبذلك يمكن تغذية المراكز بالتحركات وتقوم هذه المراكز بعرض النتائج. ويتم فى تلك الطريقة بناء نموذج دقيق يمثل الموقف العام للسوق والمنافسين ويقوم الأفراد باتخاذ القرارات وبتشغيل البرنامج يتم التعرف على نتائج تلك القرارات وعلى ذلك يتم تدريب وهؤلاء المتبارين على النظام الواقعى دون تحمل خسائر حقيقية مع الملاحظة أن لفظ مباراة تتعلق بالظروف المتعلقة بطبيعة الأعمال الاقتصادية فرجال الأعمال متنافسين وكل منهم يستخدم المنطق والأساليب الرياضية لكى يحقق أفضل وضع استراتيجى لكى يفوز على منافسيه كما أن كل مباراة لها هدف وأن جميع المنافسين سوف يبذلون كل ما فى وسعهم لكى يضخموا أرباحهم إلى أقصى حد ممكن أو يعملوا على تفادى الخسارة أو تخفيضها إلى اقل حد ممكن .

رابعا : تمثيل الأدوار[1]:

تقوم طريقة تمثيل الأدوار على تصمم مواقف معينة هى فى الواقع موضع اختلاف بين عدد من الأفراد، ويبدأ المشهد الواقعى بأن يطلب إلى مجموعة من الدراسيين تمثيل دور المدير العام المشتركة، ويطلب إلى دارس أخر تمثيل دور مدير البنك يفاوضهما على شروط ميسرة لقرض طويل الأجل، لتمويل مشروع استثمارى تراه الشركة مربحا بينما يراه البنك على عكس ذلك. وطالما أن المدير العام ومدير البنك ليست لديهم إلا معلومات محدودة عن بعض العوامل التى أظهرها الموقف المالى للشركة، فإن تفاصيل المناقشة لابد وأن تعتمد اعتمادا كليا على ظروف المنشأة المعطاة، كما تعتمد النتيجة النهائية على أداء الأطراف المختلفة لأدوارهم بعناية .

---

(1) د. على اشلرقاوى مرجع سابق ص ٨٤ وما بعدها .

متغيرات السياسات الإدارية :

تعتمد دراسة السياسات الإدارية على افتراضات أساسية وهى أن المشاكل التى تواجهها المنظمة يمكن أن تتواجد فى مجال واحد أو أكثر من مجال وحتى إذا واجهت منظمة مشكلة فردية فى مجال واحد فإنه عند البحث عن حل لهذه المشكلة يتطلب الأمر البحث فى المجالات الأخرى وعلى هذا الأساس فإن المحلل يمكنه أن يتعامل مع المشكلة على أربعة مستويات هى:[٢]

مستوى البيئة :

وهنا يتعامل المحلل مع ظواهر متداخلة ودائمة الحركة تتعرض لها المنظمة بصفة مستمرة وتفرض عليها مطالب متنوعة ومتقلبة .

مستوى الاستراتيجية :

وفى هذا المستوى تبرز الحاجة إلى تعريف الأهداف ووضع السياسات على أساس المطالب والرغبات المكتشفة وفى ظل القيم السائدة وذلك بغرض وضع استراتيجية شاملة تحول الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية وسياسات عامة وتفصيلية .

مستوى الموارد :

وفى هذا المستوى يقوم المحلل باختيار المزيج المثالى من الموارد والذى يخدم فى المدى الطويل المصالح الرئيسية للمنظمة وهنا يجب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان أن المنظمة سوف تستخدم المزيج من الموارد الذى يتفق مع الأهداف التى حددتها الاستراتيجية الشاملة .

مستوى التنظيم :

وعلى هذا المستوى نجد أن التنظيم لابد أن يعكس طبيعة ومدى التغيير الذى يحدث فى البيئة والاستراتيجية وفى التكنولوجى المستخدم وذلك استعدادا لاختيار الشكل المناسب للتنفيذ ومن ثم يقع على الإدارة عبء إجراء تغيرات موازية على الواجبات والمهام المسندة إلى الأفراد داخل التنظيم وتعديل العلاقات الداخلية وفقا لها .

مفهوم السياسة السياحية

تبنى بعض خبراء العلميين الدعوة إلى ضرورة إرساء دعائم السياسة السياحة القومية فى كل دولة تهدف إلى تنمية صناعة السباحه فيها وتتفرع منها استراتيجيات وخطط هذه التنمية ضمن إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

وقد ذكر اصطلاح السياسة السياحية على أنه إطار العمل **الأساسى للأجهزة الرسمية وغير الرسمية فى الدولة للنهوض بالسياحة والتقدم بها** لتحقيق الأهداف القومية المسترجاة منها مختلف أجهزة اتخاذ القرارات التى تعمل فى إطار نظام اقتصادى واجتماعى معين، ويجب النظر إليها من زاوية علمية تختلف عن زاوية مساهمتها فى التنمية الاقتصادية الشاملة، على أساس إنها تتضمن مجموعة القواعد والمبادئ العلمية الهادية إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وخاصة وضع برنامج علمى لكى يسير العمل السياحى فى الدولة على نهج سليم يرتب النتائج الإيجابية المرغوبة ويتفادى السلبيات وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق العلم والتخطيط .

مكونات السياسة السياحية الشاملة :

يجب أن تتضمن السياسة السياحية الشاملة الأهداف القومية للتنمية السياحية سواء كانت أهدافا اقتصادية أم اجتماعية وثقافية وسياسية أم أهدافا بيئية وسياحية فنية، ثم يجب أن تتضمن السياسة السياحية الشاملة أساليب تحقيق هذه الأهداف عن طريق :

١- تبنى التخطيط والتنظيم وتطوير المنتج السياحى .

٢- التسويق السياحى المتكامل .

٣- تنمية الوعى السياحى والسياحة الداخلية .

٤- تنمية موارد الثروة البشرية .

٥- تنمية الموارد الطبيعية والخدمات السياحية.

وقد اهتمت دول سياحية كثيرة بوضع سياسة سياحية شاملة ملزمة، وأصدرت الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال قانونا فيدراليا بهذه السياسة فى أكتوبر عام ١٩٨١ وخلاصة ما تضمنته السياسة السياحية لكثير من الدول المتقدمة فى المجال السياحى والذى أخذت به مصر وضمنته أهدافها التى يمكن ذكرها فى النقاط التالية :

١- رفع مستوى مساهمة صناعة السياحة فى الرخاء الاقتصادى .
٢- إتاحة فرص الاستفادة من فوائد السياحة والترفيه فى مصر لجميع المقيمين فيها وللقادمين من الدول الأجنبية وضمان تمتع الأجيال المستقبلية بالموارد الطبيعية السياحية .
٣- المساهمة فى التنمية الشاملة وخاصة الصحة والتعليم وتذوق الجوانب الثقافية والجغرافية والتاريخية للحضارات الكبرى التى مرت بها مصر .
٤- تشجيع دخول السياح إلى مصر من أجل السياحة والعمل والمؤتمرات والاستشفاء والرياضة .. والعمل على زيادة أواصر التفاهم الدولى والصداقة وغرس قيم السلام .
٥- القضاء على معوقات التجارة المتعلقة بصناعة السياحة الدولية .
٦- تشجيع المنافسة فى صناعة السياحة وإفساح الطريق أمام اختيار السياح القادمين لكل وسائل السفر والانتقال عن طريق الوكالات والمكاتب ومنظمى الرحلات الشاملة .
٧- العمل على مواصلة التنمية المستمرة وإتاحة طرق دفع التنمية التى تكفل تسهيل السياحة المحلية والدولية .
٨- وضع الضمانات بين صناعة السياحة وبين المصالح القومية فى تنمية الطاقة والحفاظ على البيئة والاستخدام المتوازن للموارد القومية .
٩- الحفاظ على الآثار التاريخية والثقافية للأمة كجزء من أجزاء المجتمع المصرى وتأكيد حق الأجيال المستقبلية فى التمتع بالتراث الغنى الذى تملكه مصر .

١٠-المعاونة فى جمع وتحليل الإحصائيات السياحية وتوزيع البيانات التى تستخدم فى قياس الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتنمية السياحية فى مصر لكى يمكن تسهيل التنبؤ المستقبلى والتخطيط الأمن فى القطاعين العام والخاص .

شكل ومضمون السياسة السياحية :

السياسة السياحية القومية تتخذ أشكالا مختلفة، وتتفرع إلى أبعاد متباينة، وتستخدم أدوات متميزة تبعا للسياسة الاقتصادية التى تنتهجها الدولة والمستوى الذى وصلت إليه فى تنميتها، ففى عصر ينمو فيه العمل العام نظرا لاتساع دائرة القطاعات الخدمية والإنتاجية، يتعين أن يكون للدولة بمجموع أنظمتها ومؤسساتها سياسة سياحية تتفق فى فلسفتها وفى إطارها العام مع سياستها العامة فى كل قطاع إنتاجى وخدمى أخر، نظرا لتداخل السياحة مع هذه القطاعات بوجه عام، فالسياحة قطاع مركب لم يعد ممكنا أن يترك العمل لمبادأة القطاع الخاص وحدها، وإنما يتعين على الدولة تحديد مجالات عمل الحكومة وعمل قطاع الأعمال الخاص والعام بصورة واضحة، وقد تختلف هذه الصورة من دولة إلى أخرى حسب نظامها السياسى والاقتصادى والاجتماعى .

ولكن يجب التنبيه إلى أن السياسة التدخلية الكاملة للدولة فى مجالات النشاط الإنتاجى على الأقل وبوجه خاص فى مجال السياحة — أصبحت فى ذمة التاريخ بعد تحرر إرادة الشعوب وانحسار التيار الاشتراكى فى العالم، فالقطاع الخاص أصبح له دور أساسى فى التنمية بوجه عام وفى التنمية السياحية بوجه خاص، ويتعين التنسيق بينه وبين الدور الذى تقوم به الحكومة للوصول إلى الطريق الأمثل فى التنمية السياحية بالشكل الذى يتسق مع النمو المستهدف فى الدولة بشكل عام، سواء كانت الدولة ذات اقتصاد متقدم أو اقتصاد نام .

ومن ناحية أخرى فإنه لم يعد من الممكن أن يعتمد اقتصاد ما اعتمادا كليا على آليات السوق ومنطق العرض والطلب وحده، دون قدر معين من

التنظيم والرقابة يختلف مداه من دولة إلى أخرى حسب ظروفها الخاصة، وفى داخل الدولة ذاتها من زمن إلى أخر حسب مستوى التنمية الذى وصلت إليه .

فالسياسة السياحية القومية هى بالضرورة سياسية ديناميكية مرنة تتطور كل حقبة من الزمن تبعا للنمو الاقتصادى والاجتماعى الذى تحرزه الدولة بوضع العمل السياسى الهادف إلى تحقيق التنمية السياحية فيها .

ومن ناحية أخرى فإن نجاح أى نمو سياحى لا يمكن أن يتحقق إلا إذا آمنت الدولة ككل بالسياحة كقطاع خدمات إنتاجى، فإيمان الدولة بالسياحة يعنى تشجيعها لها وإنشاء الأجهزة المتخصصة التى يمكن أن تقود مسيرة العمل السياحى بصورة فعالة، سواء أكانت هذه الأجهزة مركزية أو غير مركزية حكومية أو مختلطة بين الحكومة وقطاع الأعمال، بشرط أن تترك هذه الأجهزة القطاع الأعمال حرية الحركة .

ولما كانت السياحة نشاطا اجتماعيا اقتصاديا مركبا اعترته عدة تغييرات هيكلية داخل دول المقصد السياحى ذاتها وفى الأسواق السياحية المصدرة وظهرت تحديات سياحية دولية كثيرة — فإنه يتعين أن ينصب العمل السياحى داخل إطار عمل تنظيمى ديناميكى يكون أحد المضامين الأساسية للسياسة السياحية الشاملة .

الخطوط الرئيسية للسياسة السياحية القومية :

يتبين مما سبق أن السياسة السياحية القومية تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد والإمكانات السياحية المتوفرة فى الدولة للوصول إلى أمثل استخدام لها من الجوانب الاقتصادية والسياسية والحضارية والبيئة واجتماعية، لتحقيق التنمية بأسلوب متوازن يؤدى إلى تحقيق الرخاء للمواطنين.

وتعنى السياسة السياحية فى معظم الدول بوضع الخطوط الرئيسية للتنمية السياحية على النحو الآتى :

أولا : أن السياحية تتضمن تحديدا واضحا للدور الاستراتيجى الذى تقوم به الحكومة، ويوجه خاص الجهاز الرسمى للسياحة (سواء كان وزارة أو

هيئة أو مصلحة) بوصفه جهازا تنسيقيا ورقابيا، والدور الذى يقوم به قطاع الأعمال سواء أكان قطاعا عاما أم خاصا .

ولاشك أن هذه الأدوار المختلفة لكل من هذه الجهات تختلف فى الزمان والمكان، فتحديد هذه الأدوار يتبع – إلى حد كبير – النظام السياسى والاقتصادى الذى تتبناه الدولة، كما أنه يختلف فى الدولة الواحدة من وقت لآخر، وقد ترى الدولة أن قطاع السياحة – بوجه خاص – يتطلب مرونة وتحررا قد لا يتوفر لغيره من القطاعات، مثل يوجوسلافيا التى كانت دولة اشتراكية ماركسية ولكنها كانت توفر لقطاع السياحة مكانا متميزا قوامه اقتصاديات السوق إلى حد كبير، وكان ذلك أيضا صحيحا بالنسبة بعض دول أوربا الشرقية قبول تحررها ديمقراطيا مثل المجروتشيكوسلوفاكيا وبلغاريا .

ثانيا : أن السياسة السياحية تقتضى ضرورة تبنى التخطيط السياحى العلمى بمختلف أنواعه ومستوياته باعتباره الأساس الذى تقوم عليه التنمية السياحية المرشدة لأنه يرسم الطريق التفصيلى للتنمية السياحية بصورة منسقة ومنظمة .

والخطة السياحية التفصيلية هى خلاصة الفكر المنظم فى تبنى السياحة كسبيل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى منظمة معينة لأنها تجميع متناسق لمختلف العوامل المساعدة على التنمية المنظمة، ومواجهة منطقية بالحلول العلمية لجميع العوائق والمشكلات التى تعوق أو تؤخر تحقيق هذه التنمية .

وتعتمد أية خطة سياحية على تحليل عناصر وأنماط الطلب السياحى، وتحديد طريقة تطوره والتنبؤ بحجمه تنبؤا علميا، فضلا عن تحليل العرض عناصر السياحى وتحديد الطرق التبادلية لاستغلاله، مع اختيار الطريق الأمثل لهذا الاستغلال بصورة يتوافق بها العرض مع الطلب الحالى والمستقبلى عن طريق نظرية تحديد محاور التنمية السياحية وتحقيق التكامل بينها مع تفادى التعارض والصدام .

ثالثا : سياسة عامة لتنمية الطلب السياحى وتحديد الدور الاستراتيجى الذى يقوم به الجهاز الرسمى للسياحة فى هذا المجال، وبوجه خاص فى تحويل هذا الدور من مجرد دور تنشيطى إلى دور تسويقى شامل، دون حاجة إلى التدخل بطريق مباشر متكامل فى سياسة التسعير وسياسة منافذ التوزيع وسياسة الأفراد، بل تكتفى بالتوجه والإرشاد، ويجب فى هذا الحال كذلك أن يعمل جهاز السياحة الرسمى على التنسيق بين مجهوداته التسويقية على المستوى القومى وبين المجهودات الفردية لمنشآت قطاع الأعمال، ومحاولة صبها فى قالب متكامل لزيادة فعاليتها وعدم وقوع التعارض أو التصادم بينها .

رابعا : إذا كانت السياسة تتوجه إلى ضمان التوسع فى القاعدة السياحية كنتيجة لتحقيق رضاء السائحين عن تجاربهم السياحية فى الدولة، وإلى ضمان تنمية سياسة سياحية متوازنة ومتواصلة فى إطار الاقتصاد القومى ككل، أى العمل على تحقيق حياة أفضل للمواطنين من خلال السياحة، فإنها – أى السياسة السياحية – يجب أن تكون ذات طبيعة مرنة وديناميكية، أيا كان النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى السائد فى الدولة .

فهذه السياسة السياحية يجب أن توضع كبيان عمل مستقبلى يتوقع التطور الذى سيحدث فى السياحة الدولية وفى النظام الداخلى فى الدولة، ويرسم بصورة منسقة إطارا للعمل السياحى العام من أجل التنمية تقوم فيه أجهزة الدولة المختلفة كل فى مجال اختصاصه بالجزء الذى يخصه بما يؤدى إلى تنمية موارد الدولة السياحية ككل فى حدود مرحلة زمنية معينة، والسياحية بهذه الصورة تكون قابلة للتطور والتغيير النسبى كصدى للمؤثرات والمتغيرات الدولية والمحلية كل خمس سنوات مثلا

خامسا : سياسة عامة لاستخدامات الأراضى بقصد تحديد محاور التنمية السياحية : لكى يتم التوسع السياحى من خلال هذه المحاور بالصورة

التى تتفق مع مستوى تقدم الدولة سياحيا، وقدرة اقتصادها القومى على امتصاص الاستثمارات فى البعد الزمنى المحدد .

وغير خاف أن سياسة استخدامات الأراضى للسياحة تستلزم وضع برنامج لتزويد هذه الأراضى بالبنية التحتية، أى بالمرافق العامة الأساسية مثل الطرق والطاقة المحركة ومياه الشرب والاتصالات السلكية واللاسلكية، وبالإضافة إلى ذلك يجب توجيه الاهتمام إلى سياسة النقل لأنها تمثل مع الأنفاق على الطعام والمشروبات جزءا هاما من الأنفاق على الاستهلاك السياحى داخل الدولة .

ويجدر فى هذه الحالة أن يعهد تنمية المناطق السياحية إلى شركات وطنية ضخمة؛ يحسن أن تكون شركات اقتصاد مختلط تخصص لها الأراضى الصالحة للاستغلال السياحى بضوابط وشروط معينة، وتلزم بإدخال المرافق الأساسية العامة والسياحية وتخطيط تنميتها تخطيطا متكاملا، ثم تطرحها للبيع للمستثمرين .

سادسا : سياسة عامة لتنمية الثروة البشرية عن طريق التعليم والتدريب السياحى : لتوفير الأعداد اللازمة من مختلف مستويات العمالة السياحية المدربة التى تستطيع النهوض بمسئوليات التنمية السياحية، وبخاصة فى مستويات الإدارة العليا والوسطى

وقد لا يتوفر مثل هذا الجانب من السياسة السياحية العامة بالذات فى الدول المتقدمة التى وصل فيها القطاع الخاص إلى درجة عالية من عنصر المبادلة فى مجال التعليم والتدريب مثل الولايات المتحدة إلا أنه قائم فى المملكة المتحدة وفرنسا وإيطاليا .

سابعا : الاهتمام بالبيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية فى الدولة بقصد المحافظة على الموارد السياحية الرئيسية التى هى الأساس الأول للتنمية السياحية .

ثامنا : تختلف السياسة القومية من دولة إلى أخرى تبعا لمدى التقدم السياحي فالدولة السياحية المتقدمة تعمل على تفادى خلق تركيز للمشروعات التنموية حول المحاور الرئيسية للتنمية السياحية، فضلا عن قدرتها على الاستغلال الأمثل للطاقة السياحية الإنتاجية لصناعة السياحة قبل خلق مشروعات أخرى إضافية، وكذلك تنويع وإعادة تقييم وتجديد عناصر العرض السياحي إذا دعت إلى ذلك الضرورة وثمة خصيصة عامة لازمة للسياسة السياحية القومية والإقليمية للدول المتقدمة هي : حماية البيئة الطبيعية والحضارية والاجتماعية من أى تدهور يطرأ عليها .

أما الدول السياحية المبتدئة، أو التى لم تصل بعد إلى مستوى سياحى متقدم، فإن مشكلاتها تتبلور فى عدم اتباعها سياسة سياحية قومية واضحة، وبذلك تنشأ مشكلات عديدة مختلفة الطبيعة والنوع تبدأ فى معالجتها واحدة بعد الأخرى طبقا لمنطق رد الفعل، وبذلك تظل متأثرة بهذه المشكلات مدة طويلة .

وأولى هذه المشكلات : نقص المرافق الأساسية العامة اللازمة لمشروعات التنمية السياحية .

والثانية: أن محاور التنمية السياحية ليست محددة سلفا على خريطة سياحية تلحق بخطة تصورية للتنمية السياحية، يسبقها دراسات علمية للطلب السياحي تحليلا وتنبؤا، ودراسات للعرض السياحى متضمنة جردا شاملا وتقييما موضوعيا كيفيا وكميا، ثم تحليل شامل لاستخدامات الأراضى بين القطاعات الإنتاجية والخدمية للدولة لمنع حدوث التعارض بينها.

والثالثة : هى وقوع بعض التعارض أو الازدواج بين اختصاصات الأجهزة الرسمية المختلفة .

والرابعة : هى قلة خبرة وقدرة القطاع الحكومى وقطاع الأعمال فى مجال السياحة، وهو مجال خاص له قواعد مختلفة للعمل، ويرتبط بهذه

المشكلة عدم وجود سياسة لتنمية مصادر الثروة البشرية وتوفير العمالة الفنية القادرة .

والخامسة : هى ندرة رؤوس الأموال التى تستثمر في المشروعات السياحية، مما قد يدعو الدولة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبى الذى يؤدى التوسع فيه إلى شبه احتكار لقطاع منتج من قطاعات الاقتصاد القومى وهو السياحة .

والسادسة : هى مشكلة ارتفاع معدلات التضخم وعدم استقرار أسعار صرف العملات الحرة بالنسبة للعملة الوطنية مما يؤدى إلى مفاجآت للمستثمرين فيما يتعلق بالتسهيلات والقروض المصرفية للمشروعات وعدم استطاعة هؤلاء المستثمرين توقع المستقبل الاقتصادى الحقيقى لمشروعاتهم، من خلال دراسات الجدوى التى يقومون بإعدادها عن طريق المكاتب الاستشارية المختصة .

والسابعة : هى أن سياسة التصرف فى الأراضى الصالحة للاستغلال السياحى غير واضحة، سواء تمليكا أو إيجارا لآجال مختلفة أو مشاركة من الدولة .

تاسعا : يجب أن تتضمن السياسة السياحية معالجة شكل وحجم ومكونات التنظيم السياحى القومى القادر على قيادة العمل للتنمية السياحية، وأن يعمل الجهاز السياحى الرسمى بصورة علمية متطورة مستخدما كل الأدوات والوسائل الحديثة التى تجعل منه جهازا ديناميكيا دائم التجدد والتطور .

وفضلا عن ذلك فإن من أهم أسس التنظيم السياحى تحديد مجالات عمل كل من الجهاز السياحى الرسمى القومى، والأجهزة الرسمية الأخرى المركزية، والأجهزة المحلية فى مختلف المحافظات، حتى لا يقع تعارض بينها يؤدى إلى وقف التقدم السياحى .

السياسة العامة للتنمية السياحية فى الدولة وضوابطها[1] :

أدت الاختلافات القائمة في نوعيات وسلوكيات الأشخاص وأذواقهم ودوافع السفر عندهم وزيادة اتساع فرص القدرة المالية لهم، إلى توسيع مطرد فى الطلب السياحى وكثرة تنوعه، وهنا يتعين مواجهه مثل هذا الطلب بقدر متساو من الإمكانات وفرص الاختيار العديدة المتنوعة، ولقد اشتدت المنافسة بين الدول والمناطق السياحية بعد أن دخلت إلى هذا المضمار عدة دول جديدة يتوافر بها إمكانات متجددة متباينة لاجتذاب السائحين، ويجرى حاليا تطوير الدراسات الحديثة فى التنمية السياحية وفى التخطيط والتسويق المتكامل لها، واستراتيجيات تشجيعها وأسعارها، بهدف تحقيق نصيب أكبر من حركة السياحة الدولية، هذا بالإضافة إلى الإجراءات الضرورية اللازمة للحفاظ على البيئة الطبيعية والعناية بالتراث الثقافى، حيث يتطلب عملاً منظما ومخططا سليما بما لا يقبل أية محاولات تفوق الإمكانات المنفردة، وترتيبا على ذلك فإنه يتعين على الدولة أن تضطلع بدور التنسيق بين مختلف المجهودات والإمكانات وتعبئة الجهود والموارد الوطنية المتاحة لتهيئة المناخ السياحى الملائم لتنمية السياحة، ويجب على الدولة أن تأخذ بأسباب التقدم العلمى والتكنولوجيا لتطوير أساليب تنميتها السياحية وعدم الوقوف عند حد التقليد واستمرار القديم، استجابة لكل جديد مستحدث فى السوق السياحى العالمى، وذلك نتيجة ازدياد حدة المنافسة بينة الدول المستقبلة للسياحة، وكل ذلك يجب أن تعكسه الدول فى سياسة سياحية قومية شاملة تتبناها بقانون، بحيث تصبح ملزمة لكافة أجهزتها ومؤسساتها الرسمية وغير الرسمية، وقد اصطلح على أن تشمل هذه السياسية السياحية الشاملة، تحديد الأهداف العامة وأساليب تحقيقها فى صورة استراتيجيات عامة مستقبلة، تهدف إلى تحقيق التنمية المتوازنة بين السياحة وغيرها من قطاعات الإنتاج والخدمات وتتفرع عن

---

[1] د. عبدالفتاح غنميه – السياحة فى طرق التنمية – مرجع سبق ذكره – ص٤-٣ وما بعدها.

هذه السياسة العامة — التى تمثل الإطار العام للتحرك السياسى فى صيغته المؤدية إلى بلوغ النتائج الإيجابية المرغوبة وتفادى النتائج السلبية للتنمية السياحية — وضع استراتيجيات تفصيلية لكل جانب من جوانب التنمية السياحية، كاستراتيجية التسويق السياحى، واستراتيجية التنظيم السياحى، واستراتيجية التسهيلات السياحية، واستراتيجية استخدامات الأراضى واستراتيجية التدريب والتعليم، واستراتيجية نشر الوعى السياحى، واستراتيجية حماية البيئة، والتوسع فى المحميات الطبيعة، وغيرها ذلك .

وبالتالى تكون الاستراتيجية أكثر تفصيلا وتحديدا من السياسة العامة، بحيث تتضمن الأهداف النوعية المحددة والحلول التبادلية المتاحة والممكنة لبلوغ هذه الأهداف المحددة، وتتفرع عن الاستراتيجيات المستقبلية خطط محددة، تتضمن برامج عمل محددة مرتبطة بإطار زمنى تعبأ فيها الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والإدارية والفنية والبشرية، ويمكن بعد ذلك أن تنقسم إلى خطة قومية، وإلى خطط إقليمية (للمحافظات والمناطق المختلفة)، وإلى خطط قطاعية (كخطة التصنيع السياحى. وخطة التسويق من أسواق معينة، وخطة رفع مستوى أماكن الإقامة السياحية ..الخ) ولقد أصبح من أسس التنمية السياحية، ضرورة مراعاة التفاعل بين الأسواق المصدرة للسائحين وبين المنتج السياحى، بما يقتضى تنويع أنماط السياحة المصرية لما هى مؤهلة له بحكم تنوع مكونات المنتج السياحى المصرى بحيث لا تظل مصر معتمدة فقط على سوق السياحة الأثرية (وهى جزء من سوق السياحة الثقافية التى لا تزيد فى حجمها عن نسبة ١٠٪ من حجم السياحة الدولية) بل تتوسع فى استغلال مواردها الطبيعية من شواطئها الممتدة إلى ألفى كيلو متر على البحرين الأبيض والأحمر، واتى يمكن استغلالها فى السياحى الترويحية أو سياحة قضاء الإجازات، وعيونها الطبيعية الساخنة فى حمامات فرعون والعين السخنة على خليج السويس وفى الوادى الجديدة، فضلا عن إمكاناتها الدينية المتعددة وموقعها الجغرافى المتميز الذى يسمح بالتوسع فى سياحة المؤتمرات

بعد إعداد الخدمات والتسهيلات اللازمة لها من مركز مؤتمرات القاهرة ومركز مؤتمرات الإسكندرية، بالإضافة إلى القاعات الأخرى المتعددة فى جامعة القاهرة وفى مقر الحزب الوطنى الديمقراطى وفى الفنادق السياحية المختلفة .

ولعل أهم ما يمكن التنويه به فى هذا المجال، أن استراتيجية التصنيع السياحى فى المناطق الجديدة يجب أن توضع بشكل يتواكب مع دراسات تحليل الطلب السياحى على هذا النمط من السياحة الترويحية، وقد وضعت دراسات عديدة للساحل الشمالى الغربى وساحل البحر الأحمر وسيناء، بنى بعضها على دراسات تسويقية خارجية متعمقة، وقبل ذلك تناولت بالتحليل النواحى الأرضية المتاحة وإمكانيات تنمية الزراعة والصناعة والثروة السمكية والحيوانية، وغير ذلك من نشاطات، فضلا عن التنمية العمرانية وتنمية السكان عن طريق محاور كثيرة ومتعددة، واحتياجات كل ذلك من مشروعات البنية الأساسية من طرق وكهرباء ومياه الشرب وصرف صحى والاتصالات سلكية ولاسلكية، وكل ذلك يشير إلى صحة هذا الاتجاه التعميرى الشامل لتحقيق التنمية السياحية أو التصنيع السياحى، لا يمكن أن يقف وحده فى الميدان، دون نشاطات أخرى تكمله وتتساند معه فى إطار المجتمعات العمرانية الجديدة.

سياسة التنشيط السياحى فى ضوء خطة التنشيط السياحى المصرى

التنشيط السياحى ضرورة أساسية فى الهيكل التسويقى العام لسلعة السياحة التى تنطبق عليها عوامل العرض مثلها مثل أية سلعة أو خدمة مطروحة فى أسواق التداول بل وبعد أصبحت محل منافسة لا تقل ضراوة عن تلك التى تتفجر بين منتجى السلع المتماثلة والبديلة، خاصة بعد اتضاح قيمتها والتأكد من أهميتها عالميا، فالسياحة مخرج رئيسى من الأزمة الاقتصادية فصناعة السياحة أصبحت فى كثير من الدول مصدرا رئيسيا للعملات الصعبة .

وإذا كانت عملية التسويق والتنشيط السياحى تؤدى من خلال ميزانيات متواضعة فمصر تمتلك من مقومات وعوامل الجذب السياحى سواء ثقافى أو ترويجى أو استشفائى أو دينى أو سياحة الشواطىء والصحارى . الخ ما يعتبر ميزات لا تملكها كثير من الدول المنافسة التى يرقى إنتاجها السياحى إلى مثيله فى مصر .

يواجه القطاع السياحى فى مصر مشكلة من أهم المشكلات التسويقية التى يواجهها وهى تدنى معدل الحركة السياحية القادمة لمصر من مختلف دول العالم وهذا يعود للأسباب الآتية :

١- عدم وجود استراتيجية تسويقية موضوعية للتنشيط السياحى تتصف بالشمول والتكامل على المستوى الرسمى يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسى فى مختلف مراحل العمل السياحى لحل المشكلة السياحية التى تواجهها مصر خلال هذه الفترة .

٢- انخفاض كفاءة المكاتب السياحية المصرية فى الخارج وعدم قدرتها على تطوير أنشطتها التسويقية فى الأسواق السياحية الخارجية للأسباب الآتية :

- قلة عدد العاملين فى المكاتب السياحية الخارجية .
- انخفاض ميزانية التنشيط السياحى المخصصة للمكاتب السياحية .
- قلة عدد المكاتب السياحية الخارجية مع نقص المواد الدعائية الإعلانية .

٣- عدم فعالية نشاط التسويق السياحى فى مصر للأسباب الآتية :

- عدم توافر الإمكانيات والقدرات التسويقية العالمية فى المجال السياحى .
- انخفاض مستوى كفاءة الخطط والبرامج التسويقية السياحية على مستوى الأجهزة الرسمية.

- عدم تقييم الجهود التسويقية التى تبذلها الأجهزة الرسمية فى السوق الخارجى كل فترة زمنية لتحديد المناطق والدول الأكثر احتمالا لتدفق الطلب السياحى منها .

ولما كان التنشيط السياحى عملية فنية معقدة، قد تكون أكثر تعقيدا من سواها لتعاملها مع كتلة من الاحتياجات والدوافع الإنسانية فسمة العمل التنشيطى تستوجب التخطيط المسبق لمواقيته وأكثر الفترات ملائمة لتضخيم أصدائه وتحقيق مراميه .

لذا فقد تقوم وزارة السياحة بوضع خطط التحرك للنهوض بالنشاط السياحى وإخراجه من عثرته الراهنة ضرورية على طريق تحقيق هذه استراتيجية يتمثل فى جعل السياحة قاطرة الاقتصادية فى مصر، فكانت خطة التنشيط السياحى على النحو التالى :

تحديد أهداف الخطة

تحفيز الطلب على المنتج السياحى المصرى والارتفاع بمعدلات التدفق السياحى لتقترب من المعدلات النموذجية .

حيث يرتبط بتحقيق هذا الهدف ضرورة الآتى :

- الارتقاء بمستوى الأدوات التنشيطية المستخدمة حاليا واستحداث بعض الأدوات الإضافية .
- تكوين مكتبة سمعية/ مضرية متطورة لخدمة أغراض التنشيط مستقبلا.
- وضع إطار لحركة منسقة فى الخارج تجمع جهود القطاعين الحكومى والخاص .
- استحداث أجندة للمناسبات (الأثرية – الثقافية – الموسيقية – الرياضية) المصرية يمكن استخدامها فى الجذب السياحى .
- فتح أسواق بديلة لم تمارس فيها جهود التنشيط السياحى بشكل مكثف من قبل .

- إبراز عناصر الجذب المتعددة المتوفرة لمصر (المناطق السياحية الجديدة – البيئة الخالية من التلوث – مضافية الشعب المصرى وانفتاحه على الأجانب) .
- تهيئة فرصة أوسع لعرض خطط التنمية السياحية المصرية والمشروعات الاستثمارية فى المناطق السياحية الجديدة على المستثمرين الأجانب تشجيعا لهم على استثمار رؤوس أموالهم فى هذه المشروعات .

ثانيا : تحديد السياسة التنشيطية فى الخطة :

تركز محاور السياسة التنشيطية على ما يلى :

١- تصحيح صورة مصر ووضع أحداث الإرهاب فى إطارها وحمجها الحقيقى.
٢- التوجه للمستهلك مباشرة حيث يقتضى ذلك بطبيعة الحال استخدام وسائل الإعلام الجماهيرى Mass media واسعة الانتشار (التليفزيون – وكالات الأنباء – الصحافة الرئيسية المتخصصة وغير المتخصصة) مع الارتقاء بمستوى مواد تنشيط المبيعات لغة وإخراجا .
٣- تعميق الصلة مع قنوات التوزيع التقليدية (منظمو الرحلات – وكلاء السفر والسياحة – بيوت الحوافز – منظمو المؤتمرات – الجمعيات – شركات الطيران .. الخ) .
٤- استخدام أسلوب القوافل السياحية ذات المكونات المتنوعة .
٥- المشاركة النشطة فى المؤتمرات والمعارض السياحية والدولية الهامة.
٦- دعوة الشخصيات السياحية والإعلامية الهامة للإطلاع على حقيقة الأوضاع المستقرة فى مصر والتعرف على عناصر الجذب السياحى .

ثالثا : تحديد الإطار الزمنى والجغرافى للخطة :

١- الإطار الزمنى : تغطى هذه الخطة فترة عام واحد، يتم التقييم لنتائج التنفيذ دوريا كل ثلاث اشهر ويتم اختيار توقيتات تكثيف النشاط طبقا لظروف كل سوق .

٢- الإطار الجغرافى: سوف تنفذ هذه الخطة بصورة مكثفة فى الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة - ألمانيا - إيطاليا- فرنسا - اليابان مع الاهتمام بالسوق السياحى العربى مع فتح أسواق جديدة فى جنوب أفريقيا - شرق آسيا - روسيا وأوربا الشرقية فتلك الأسواق واعدة وهى فى نفس الوقت لم تتأثر بنفس القدرة بالصورة السلبية التى خلفتها أجهزة الإعلام الغربى عن الأوضاع فى مصر .

رابعا : تحديد الميزانية المقترحة بالخطة :

سوف يتم تقدير الميزانية الإجمالية للخطة، بما يتناسب مع حجم العائد المتوقع.

خامسا : تحديد وسائل وأساليب التنشيط السياحى بالخطة :

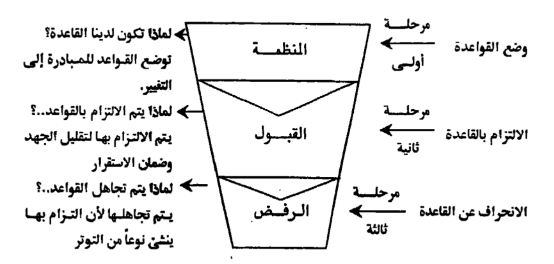
١- المطبوعات (خرائط سياحية - دليل سياحى - كتيبات - ملصقات).
٢- الأفلام (أفلام إعلانية - أفلام تسجيلية للمعالم السياحية)
٣- الصحافة (إعلانات مدفوعة الأجر - ملاحق - إعداد خاصة) .
٤- المعارض والمؤتمرات (التى تعقد فى الخارج) .
٥- أجندة المناسبات المحلية (الأثرية - الموسيقية - الرياضية .. الخ) .
٦- الزيارات الخارجية والاستصافات .
٧- القوافل السياحية (مكوناتها : أفلام - مطبوعات - معروضات أثرية وأزياء - منتجات مصرية - هدايا - موسيقى وفولكلور - مأكولات مصرية) .
٨- المسابقات تنفذ من خلال وسائل الإعلام والمدارس والجامعات فى الأسواق المستهدفة وتكون جوازها مجانية لمصر وتدور حول معلومات عن مصر .

بذلك يمكن أن تذهب إلى أن انطباق مواصفات السلع الصعبة الترويج على صناعة السياحة بفرض ضرورة وحاجة ملحة لقيا م عمليات التنشيط والتسويق لها بكفاءة وباستمرارية متصاعدة مع تصاعد حركة السياحة العالمية، وتزايد المنافسة فى الأسواق العالمية .

٣- القواعـد

يقصد بالقاعدة ما يجب القيام به وما ينبغى الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهى تتخذ شكل أوامر أو تعليمات وتكون مرتبط بجزاءات المخالفين[١] وتختلف عن السياسات فى أنها لا تعطى مجالاً لحرية الاختيار وتتشابه مع الإجراءات فى أنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد مدى زمنى أو تعاقب فى الخطوات أما عن دورة حياة القاعدة فيمثلها الشكل التالى[٢]:

دورة حياة القواعد



وكمـثال علـى مـا يـتواجد فـى قطاع السياحة من قواعد نورد فيما يلى مجموعة من القواعد الخاصة بإنشاء الشركات السياحية.

---

(١) د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص٩٥.

(٢) ج. هـ جاكـسون - واس . دبليو - آدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة العدد .

القوانين والقرارات التى تحكم العمل السياحى[1]

الشركات السياحية

القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٧ المعدل بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٨٣ ولائحته التنفيذية الصادر بها القرار الوزارى رقم ٢٢٢ لسنة ١٩٨٣.

تعريف الشركة السياحية

تعرف الشركة السياحية بأنها ذلك الشخص المعنوى الذى يمارس نشاطاً يتصل بالمجال السياحى يهدف خدمة السائحين ورفع مستوى السياحة وذلك من خلال القيام بكل أو بعض الأعمال التالية :

١- تنظيم رحلات سياحية جماعية أو فردية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج معينة وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات.

٢- بيع أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والمرحة وشركة النقل الأخرى.

٣- تشغيل وسائل النقل من برية وبحرية وجوية ونهرية لنقل السائحين ولوزير السياحة أن يضيف إلى تلك الأعمال أعمالاً أخرى تتصل بالسياحة وخدمة السائحين.

شروط منح الترخيص بمزاولة الأعمال السياحية :

- لا يجوز لأى شركة سياحية مزاولة كل أو بعض الأعمال السياحية إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزارة السياحية وقد حدد القرار الوزارى رقم ١٨١ لسنة ١٩٨٣ الإجراءات الواجب اتباعها للحصول على هذا الترخيص والتى تتلخص بتقديم طلب إلى الوزارة يتضمن بيانات عن نوع واسم الشركة ومقرها ورأس مالها ونوع العمل السياحى المطلوب مباشرته وأسماء الشركاء

---

(١) أ. عماد ملوخيه – الوجيز فى شرح قواعد التشريعات السياحية والفندقية – بدون ناشر ٢٠٠٤ ص٨٠ – ٨٧.

واسم المدير المسئول وخبرته وأداء رسم الترخيص وللوزارة الحق فى أن تستطلع رأى غرفة المنشآت السياحية بشأن مقدم الطلب.

شروط منح الترخيص :

١- **أن تتخذ المنشأة طالبة الترخيص شكل وفقاً لأحكام القوانين المعمول بها.**

٢- **ألا يتضمن عقد الشركة المشهر أغراض تجاوز المنصوص عليها فى هذا القانون.**

٣- **أن تتخذ الشركة مقراً لها فى جمهورية مصر العربية تتوافر فى الشروط التى حددتها اللائحة التنفيذية.**

٤- **أن يكون للشركة مدير عام مصرى الجنسية وتحدد اللائحة التنفيذية الشروط اللازم توافرها فيه. وعلى المديرين والموظفين بالشركات السياحية أن يقدموا لوزارة السياحة شهادات حسن السير والسلوك وصحيفة الحالة الجنائية قبل تعينهم بهذه الشركات.**

٥- **أن لا يقل رأس مال الشركة التى تزاول جميع الأعمال السياحية عن ١٠٠ ألف جنيه يخصص منها مبلغ ٢٠ ألف جنيه كتأمين وبالنسبة للشركات التى تقوم ببيع أو صرف تذاكر السفر. (بند ٢ من أنواع الشركات السياحية) فيجب ألا يقل رأسمالها عن ٤٠ ألف جنيه يخصص منها مبلغ ٨ آلاف جنيها كتأمين وبالنسبة للنوع الثالث من الشركات السياحية فيجب ألا يقل رأس المال عن ٢٠ ألف جنيها يخصص منها ٤ آلاف جنيها تأمين.**

٦- **وعلى شركات النقل السياحى أن تقدم ما يثبت ملكيتها للحد الأدنى لوسائل النقل.**

٧- **وأجاز القانون الترخيص للشركات السياحية فى إقامة منشآت فندقية وسياحية على ألا تدخل خيمة هذه المنشآت فى حساب الحد الأدنى رأسمال الشركة الواجب توافره طبقاً لأحكام هذا القانون.**

الترخيص فى إنشاء فروع للشركات السياحية الأجنبية :

- أعطى القانون الحق لوزير السياحة بأن يرخص للشركات الأجنبية فى إنشاء فروع لها داخل الجمهورية بعد توافر الأحكام المقررة فى نص القانون ويجب توافر الشروط التالية :

شروط منح الترخيص لإنشاء فروع للشركات السياحية الأجنبية :

١- أن تكون الشركة تابعة لإحدى الدول التى تعطى للشركات المصرية حق إنشاء فروع لها.

٢- أن تدفع تأميناً مالياً قدره ١٠٠ ألف جنيه إما نقداً أو بموجب خطاب ضمان معتمد من بنك مصرى وغير قابل للإلغاء أو التجزئة أو التحويل.

٣- أن يودع بوزارة السياحة ما يثبت بصفة دائمة أن لديها رأس مال فى مصر لا يقل عن ٢٠٠ ألف جنيها.

- ويسرى حكم البندين ٢، ٣ على الشركات المصرية التى يدخل فى تكوينه رأس مال أجنبى. وذلك منعاً من أن تتحايل الشركات الأجنبية للتهرب من تنفيذ البندين المذكورين.
- ويجوز تعديل ترخيص الشركة السياحية بناء على طلب يقدم للوزارة موضحاً به نوع التعديل المطلوب سواء كان متعلقاً بنشاط الشركة أو شكلها القانونى أو بتغيير الشركاء فى شركات أشخاص فقط أو بأى نوع آخر مع ذكر أسباب التعديل وتقديم المستندات المؤيدة له .
- كما يجوز أن يتم التنازل عن الترخيص لشركة أخرى بناء على طلب الشركتين ويشترط أن تتوافر فى الشركة المتنازل إليها جميع الشروط المطلوبة توافرها لمنح الترخيص.

التزامات الشركات السياحية :

- يقع على عاتق الشركات السياحية عدة التزامات نوردها على الوجه التالى:

١- عدم مزاولة نشاطها فى المناطق العسكرية إلا بعد الحصول على موافقة وزارة الدفاع بناء على اقتراح من وزارة السياحة.

٢- تلتزم الشركات السياحية بإخطار وزارة السياحة بالبرامج السياحية الخاصة بالأفواج القادمة إلى مصر قبل تنفيذها بخمسة عشر يوماً على الأقل وعلى أن يتضمن الإخطار أسماء الفنادق أو أماكن الإقامة ودرجتها وعنوانها وطريقة السداد ومصدره على أن يكون السداد من خلال البنوك المرخص لها بالتعامل بالنقد الأجنبى وبالعملات المقبولة قانوناً.

٣- تلتزم الشركات السياحية بأن ترسل لوزارة السياحة فى الأسبوع الأول من كل شهر كشوفاً بأسماء وجنسيات المسافرين عن طريقها مرفقاً بها بيان بالقيمة النقدية للخدمات التى قدمتها الشركة لعملائها ونوعها وطريقة تحويلها من وإلى مصر بإحدى طرق الدفع المقبولة قانوناً وتقديم ما يثبت ذلك.

٤- على الشركات السياحية أن تعرض جميع المطبوعات والنشرات ومختلف أنواع الصور والأدلة السياحية التى تصدرها لتوزيعها داخل البلاد أو خارجها على وزارة السياحية والحصول منها على إذن كتابى بالطبع والتوزيع.

☜ ويعتبر عدم الرد خلال شهر من تاريخ العرض. بمثابة موافقة على ذلك.

٥- على الشركات السياحية موافاة وزارة السياحة بميزانياتها وحساباتها الختامية فى ميعاد أقصاه ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية للشركة ومراعاة التزام القواعد التى تضعها وزارة السياحة بالاتفاق مع وزارة المالية لإحكام الرقابة على إيراداتها ومصروفاتها.

٦- يخصم من التأمين المالى المنصوص عليه فى المادة "٤" المبالغ التى تستحق على الشركات بسبب مزاولة أعمالها ويكون الخصم بناء على

قرار من لجنة فض المنازعات المنصوص عليها فى المادة "١٨" أو حكم قضائى واجب النفاذ فى موضوع يتعلق بالتزامات الشركة.

- وفى هذه الحالة يجب على الشركة أداء جميع المبالغ التى تخصم من التأمين المالى خلال ثلاثين يوماً من تاريخ مطالبة وزارة السياحة بذلك بكتاب موصى عليه معلم الوصول وإلا كان لوزير السياحة وقف نشاط الشركة.

وقف نشاط الشركة السياحية :

يوقف نشاط الشركة السياحية إذا توافرت أسباب الوقف الآتية :

١- إذا زاولت الشركة عملها بدون الحصول على ترخيص من الوزارة كذلك فى حالة عدم استكمالها مبلغ التأمين المودع بالوزارة إذا ما خصم منه بقرار من لجنة فض المنازعات أو حكم من المحكمة خلال المدة المقررة.

٢- للنيابة العامة أن تصدر قراراً بوقف نشاط الشركة إذا رأت رفع الدعوى العمومية ضدها بتهمة ارتكاب أى عمل من شأنه المساس بأمن الدولة واقتصادها القومى ويجوز التظلم من هذا القرار أمام المحكمة المختصة بنظر الدعوى العمومية.

٣- لرئيس المحكمة الابتدائية المختصة بناء على طلب وزير السياحة وقف نشاط الشركة فى حالة إقامة الدعوى العمومية ضد المسئولين عن إدارتها - لمخالفتهم أحكام هذا القانون والقرارات المنفذة له.

إلغاء الترخيص للشركة السياحية :

- يصدر وزير السياحة قراراً مسبباً بإلغاء الترخيص الصادر للشركة السياحية فى الحالات الآتية :

١- إذا تنازلت الشركة عن الترخيص أو قامت بتغيير شكل الشركة أو الشركاء المسئولين بالنسبة لشركات الأشخاص دون موافقة الوزارة.

٢- إذا توقف الشركة عن مزاولة أعمالها مدة ستة أشهر بدون إذن كتابى من الوزارة وتعتبر الشركة متوقفة بدون إذن كتابى فى حالة عدم إخطارها

وزارة السياحة بكشوف خدماتها التى توضح أنشطتها لمدة ستة أشهر رغم طلب الوزارة لهذه الكشوف كتابة.

٣- إذا باشرت الشركة أعمالاً غير تلك المنصوص عليها فى الترخيص الصادر لها.

٤- إذا لم تقم الشركة باستكمال التأمين فى حالة خصم أى مبلغ منه طبقاً لأحكام القانون ولائحته التنفيذية.

٥- إذا فقدت الشركة أى شرط من شروط الترخيص.

٦- إذا ثبت قيام الشركة بسداد قيمة خدماتها عن غير طريق البنوك المرخص بها بالتعامل فى البند الأخير.

٧- إذا أخلت بالالتزامات الواجبة عليها والسالفة الذكر ومع ذلك يجوز لوزير السياحة بدلاً من إلغاء الترخيص إصدار قرار بوقف نشاط الشركة لمدة لا تجاوز ستة أشهر إذا قرر أن المخالفة لا توجب إلغاء الترخيص على أنه فى حالة عودة الشركة لارتكاب ذات المخالفة يتعين إلغاء الترخيص.

٨- إذا جاوز حجم نشاط الشركة فى تصدير السائحين المقيمين بالخارج ٢٠٪ من حجم نشاطها الإجمالى السنوى - والهدف من ذلك هو تشجيع الشركات السياحية على أن تكون مستوردة للسياح أكثر منها مصدرة لهم.

٩- إذا لم يتجاوز نشاط الشركة ضعف رأسمالها فى نهاية الثلاث سنوات الأولى من بدء نشاطها - ويجوز بناء على طلب الاتحاد المصرى للغرف السياحية مد هذه المدة مدد أخرى بحد أقصى ثلاث سنوات.

٤- التنبـؤات

المفهـوم :

هـو الدراسـة التى تنصب على حالة المخاطرة وتهدف إلى التعرف على الظـروف المـستقبلية بقـصد توقـع مواقـف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على النشاط السياحى.

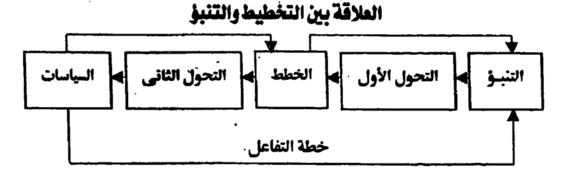
أى أن التنـبؤ هـو "عملـية وضـع افتراضـات عـن المـستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى .. ويحدث فى المستقبل..

ومـن ناحـية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها فـى الحـسبان وهـذه العـوامل هـى العـوامل الخارجـية والتـى تقع خارج نطاق المـنظمة ولـيس لـه سـيطرة علـيها مـثل مـدى الاسـتقرار فـى الـنظم الـسياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكانى واتجاهات الأسعار.

أمـا العوامل الداخلية فهى التى تقع تحت سيطرة المنظمة وداخلها ولا يمـتد التنـبؤ إلـيها مـثل حجـم الـزوار المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الأفراد والتمويل لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون فى أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحـدهما عـن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن تحقيقه من أهداف إنمـا يـتوقف بدرجـة كـبيرة علـى عـوامل خارجـية تكمـن فـى البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط :

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



هـذا ويلاحـظ أنـنا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديـه أى معلـومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها لصعوبة تقدير ذلك الاحـتمال أو لعـدم توافـر معلـومات سـابقة عـنه أو لأنـه احـتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كمـا تجـدر الإشـارة إلى أن التنـبؤ ضـرورى جـداً فى التخطيط بالنسبة للمنظمة الواحدة وللمجتمع كله[1] والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل — ما بـين عـدد مـن الأشـهر وسـنين — أو لفـترة طـويلة الأجل — ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً — ويمكن القول بأن التنبؤ يمر بالخطوات أو المراحل الآتية:

مراحـل التنبؤ[2]:

١- يـتم تحديـد الموقـف أو المـشكلة المـراد التنبؤ لهـا، لتكن مثلاً التنبؤ بحجم الزوار فى منطقة معينة خلال فترة زمنية معينة.

٢- يـتم وضـع أسـاس محدد مبنى على الماضى للمشكلة موضع التنبؤ. أى فى مثالـنا هـذا يـتم الرجوع إلى سجلات الزوار خلال الفترات الماضية وبالتالى نتعـرف علـى عـدد الزائرين التى تمت فى سنة أو سنوات وتتخذ كأساس للتنبؤ.

٣- بعد ذلك يتم التقدير أو التنبؤ بالموقف مستقبلاً أى من خلال دراسة الماضى ومعـرفة ظـروف الحاضـر يمكـن القول بأن عدد الزائرين فى السنة القادمة سيكون ١٠٠٠ زائر مثلاً.

٤- بعـد ذلـك تتم المقارنة الفعلية بين ما سبق تحديده "التنبؤ" وبين ما حدث فعلاً ونقارن ونحدد الانحرافات ونتعرف على أسبابها ونعالجها.

---

(١) د. محمد فتحى محمد على – التنبؤ التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط – مجلة الأهرام الاقتصادى – أول مايو ١٩٦٤.

(٢) د. صلاح الشنوانى – أصول إدارة الأعمال – الإسكندرية – دار الجامعات المصرية – ١٩٧٥ ص١٢١.

شروط التنبؤ العلمى [1] :

١- يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار والآراء أو القواعد التى تستخدم فى التنبؤ .

٢- يجب تحديد الزمن الذى يشمله التنبؤ فلا يقال مثلاً أن عدد الزائرين سيزيد بمعدل ١٠٪ فى المستقبل.

٣- يجب أن تخضع التنبؤات لتفسير المعادلات والمتباينات فيما بينها كما هو الحال فى النتائج الفعلية أى يجب أن يكون هناك تناسقاً داخلياً فى حالة التنبؤات المتعددة.

٤- يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احتمالى عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة فمثلاً نقول أنه احتمال أن يزيد عدد الزائرين بمقدار ٢٥٪ من سنة ١٩٩٠ – ١٩٩٥ هو ٩٠٪ أو ٩٥٪ وفى هذه الحالة إذا اخترنا احتمال ٩٥٪ بأن هناك احتمال ٥٪ أن لا يتحقق هذا التنبؤ.

التخطيط الإحصائى للتنبؤ [2] :

لتخطيط نظام إحصائى للتنبؤ يجب أن نأخذ فى الاعتبار الصفات المختلفة لعملية التنبؤ وهى:

١- **الدقة كدالة لفترة الإعداد** حيث يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين دقة التنبؤ وقصر الفترة الزمنية حيث أنه كلما قلت فترة التنبؤ كلما زادت الحاجة إلى الدقة والتفصيل الكبير.

٢- **الثبات والاستقرار** فإذا كان النظام ثابتاً ومستقراً فإنه عند القيام بتعديل تقديرات التنبؤ طبقاً للمعلومات الجديدة فإن التقديرات الجديدة للتنبؤ لا يجب أن تكون مختلفة كثيراً عن التقديرات السابقة.

---

(1) Bialok, H. (1979), Social Statistics, Mc-grawhill Kogakisha LTD, Tokyo, P.17.

(2) د. فتحى محمد على – التنبؤ التجارى – كلية عين شمس بدون سنة نشر ص٢٨ .

٣- أن يكون التنبؤ قابلاً للتعديل فى حالة التغيير المفاجئ إلا أنه يلاحظ أن صفتى الثبات والتعديل فى حالة التغيير المفاجئ يناقضان بعضهما البعض لذلك يقترح استعمال اثنين أو أكثر من العمليات أحدهما يكون مستقراً وثابتاً والآخر يكون قابلاً للتعديل ويستخدم كل منهما فى الظروف المناسبة له.

هذا ويلاحظ أن لزيادة فاعلية التنبؤ ينبغى الأهتمام بما يلى:

أ - العمل على تدعيم شبكة الاتصالات بين القائمين بعمليات التنبؤ ومستخدمى التنبؤات.

ب- تخصيص الأموال اللازمة للقيام بالتنبؤات بما يضمن سلامة نتائجها.

ج - اقتناع الإدارة العليا بأهمية التنبؤات وأهمية الاستعانة بذوى الخبرة فى إعداد هذه التنبؤات.

د - مراعاة الدقة فى اختيار أسلوب التنبؤ المناسب للظاهرة محل الدراسة.

هذا ويلاحظ أنه عند إعداد أى تنبؤات على مستوى إشغال غرف القطاع الفندقى مثلاً فإنه يجب مراعاة ما يلى[1]:

أ - عدد الغرف التى تم حجز مؤكد عليها خلال الفترة المعينة وتأخذ من خارطة الحجز.

ب- دراسة خارطة الحجز لنفس الفترة من السنة السابقة.

ج - حساب معدل الذين يأتون إلى الفندق بدون حجز مسبق Waik-in .

د - حساب عدد الذين لديهم حجز مؤكد ولم يأتوا إلى الفندق No-show.

هـ - ملاحظة أى تغير بين السنة الماضية والآن والذى ممكن أن يؤثر على التوقع.

---

(1) د. ياسين الكحلى - مبادئ إدارة الفنادق - مرجع مسبق ص٣٠٨ وما بعدها.

طرق وأساليب التنبؤ :

تحدد أساليب التنبؤ السبل التي يتم بواسطتها إجراء التنبؤات سواء كانت طريقة التنبؤ المتبعة أي من الطرق التالية[1]:

- **الطريقة المباشرة** والتي تعتمد على الوصول إلى التنبؤ الكلي للمنظمة من خلال تجميع كافة التنبؤات الخاصة بكافة أجزاء المنظمة.
- **الطريقة غير المباشرة** وهي التي تعتمد على التنبؤ بالنشاط الاقتصادي أو الإنتاجي .. على مستوى الدولة في الوصول إلى التنبؤ على مستوى المنظمة.
- **الطريقة التاريخية** والتي تستند إلى الافتراض بأن ما يحدث في المستقبل هو امتداد لما يحدث في الماضي.
- **الطريقة الاستنباطية** وهي التي تعتمد على تقدير المدير للموقف وحكمه الشخصي على الظروف المؤثرة على هذا الموقف.
- **طريقة الرأي المشترك** وهي التي تعتمد على تجميع آراء الأطراف من ذوي العلاقة المباشرة بالموقف المراد التنبؤ به.

وعموماً فإن طرق التنبؤ تنقسم إلى :

✡ طرق كمية ✡ طرق وصفية .

وكل طريقة من هذه الطرق تضم مجموعة من الأساليب.

أولاً : الطرق الكمية :

١- أسلوب السلاسل الزمنية .

٢- أسلوب معامل الاتجاه.

- المعادلة الخطية . - المعادلة الأسية .

٣- أسلوب مرونة الطلب .

٤- أسلوب المتوسط المتحرك .

- المرونة السعرية. - المرونة الدخلية.

---

[1] د. صلاح الشوقي – فصول إدارة الأعمال – مرجع سبق ذكره ص٨٣ وما بعدها.

٥- أسلوب شبه المتوسطات.

٦- أسلوب التمهيد الأسى .

٧- أسلوب متوسط الاستهلاك للفرد.

٨- أسلوب المربعات الصغرى.

٩- نموذج التشابه القطاعى.

١٠- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطى.

ثانياً : الطرق الوصفية :

١- استطلاع رأى ذوى الخبرة.

٢- تحليل توقعات رجال البيع.

٣- استطلاع نوايا المشترين.

هذا ونستعرض فيما يلى بعض أساليب التنبؤ الأكثر انتشاراً:

التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية(1) :

السلاسل الزمنية هى سلسلة من القيم تخص متغير ما فى أوقات أو فترات زمنية متعاقبة وهذه الفترة قد تكون سنة أو أكثر كما قد تكون ربع سنة، شهر، يوم، ساعة، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى تقدير قيمه الظاهرة فى المستقبل استناداً إلى دراسة التطور التاريخى للظاهرة وتحديد وفصل العوامل المؤثرة عليها.

العوامل المؤثرة على السلسلة الزمنية :

بتحليل السلسلة الزمنية - أى تحديد طبيعة العوامل التى تؤثر على قيه الظاهرة ومقدارها والعلاقات القائمة بينها - نجد أنها تتأثر بكل أو بعض العوامل الآتية :

أ - الاتجاه العام .

---

(1) د. إسماعيل محمد السيد - المدخل المنهجى فى دراسات جدوى المشروع - نقلا عن
Boweman. B.L. and O Connell. R.T. Forecasting and time series Marrachusetts Duzbury Press 1979. PP - 21-23.

ب – التغيرات الموسمية.

ج – التغيرات الدورية .

د – التغيرات العرضية .

هذا وسوف تقتصر الدراسة هنا على الاتجاه العام فقط.

الاتجاه العام :

يقصد بالاتجاه العام السلوك العام للمتغير أو الظاهرة محل الدراسة خلال فترة من الزمن وفى هذه الطريقة يفترض أن الظاهرة تتبع معادلة معينة وهذه المعادلة يمكن استنتاجها من معرفة طبيعة الظاهرة ونعرض حالياً نوعاً واحداً من هذه المعادلات.

أ – المعادلة الخطية :

يلاحظ أن معظم السلاسل الزمنية يمكن تمثيل اتجاهها العام بمعادلة الخط المستقيم.

ص = أ + ب س

حيث ص = الاتجاه العام للظاهرة

س = الفترة الزمنية

أ ب = ثوابت تحدد قيمهم كالأتى :

$$\text{ب} = \frac{\sum(\text{س ص}) - \text{ن}\ \bar{\text{س}}\ \bar{\text{ص}}}{\sum \text{س}^2 - \text{ن}\ (\bar{\text{س}})^2} \qquad \text{أ} = \bar{\text{ص}} - \text{ب}\ \bar{\text{س}}$$

تدريب عملى (١) :

فيما يلى سلسلة زمنية للطلب على غرف الفندق (س) فى الفترة ما بين ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٢ .

السنة	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠١	٢٠٠٢
الطلب على غرف الفندق س	٣٠	٣٠	٢٨	٢٧	٢٢

والمطلوب :

أ — تحديد معادلة الاتجاه العام .

ب — تقدير حجم الطلب على غرف الفندق عام ٢٠٠٣ .

الحـــل :

س	ص	$س^{٢}$	س ص
٠	٣٠	٠	٠
١	٢٨	١	٢٨
٢	٢٧	٤	٥٤
٣	٢٥	٩	٥٧
٤	٢٢	١٦	٨٨
١٠	١٣٢	٣٠	٢٤٥

$$\because ب = \frac{(س ص) - ن \bar{س} \bar{ص}}{٣س^{٢} - ن (\bar{س})^{٢}}$$

$$\because \bar{س} = \frac{١٠}{٥} = ٢$$

$$\bar{ص} = \frac{١٣٢}{٥} = ٢٦,٤$$

$$\therefore ب = \frac{٢٤٥ - ٥ \times ٢ \times ٢٦,٤}{٣٠ - ٥ (٢)^{٢}}$$

$$= \frac{٢٤٥ - ٢٦٤}{٣٠ - ٢٠} = \frac{-١٩}{١٠٠} = -١,٩$$

∴ أ = ص̄ − ب س̄

= ٢٦,٤ − (−١,٩) × (٢) = ٣٠,٢

∴ ص = ٣٠,٢ − ١,٩ س

س = ٢٠٠٣ − ١٩٧٧ (سنة الأساس) = ٦

∴ حجم الطلب المتوقع عام ٢٠٠٣ على غرف الفندق س

= ٣٠,٢ − (١,٩ × ٦) − ١٨,٨

= ١٩ زائراً.

بعض طرق التنبؤ بالمتغيرات الديموغرافية[١]:

لا شك أن دراسة السكان في الماضي والحاضر تساعد في تحديد الاتجاه العام أو اتجاه التغير في السكان والنشاطات الاقتصادية وهذه ضرورية للتعرف على كيف كان مجتمع منطقة الدراسة وكيف أصبح وكيف سيكون في المستقبل، أما أساليب التنبؤ التي يمكن استخدامها في مجال التوقعات السكانية المستقبلية فهي عديدة وكثيرة ويمكن حصرها في مجموعتين هما[٢]:

طرق الاتجاه أو الاستمداد المستقبلي **Trend Extrapolation** أو السلاسل الزمنية **Time Series Models** وتقوم هذه المجموعة على فكرة اكتشاف نمط سلسلة البيانات الديموغرافية في الماضي ثم استمداد نفس النمط مستقبلاً.

- **الانحدار البسيط والمتعدد Regrssion Models :**

وهذه النماذج تظهر علاقة سبب وأثر **Cause- effect** لذلك تعرف في كثير من الأحيان باسم نماذج التنبؤ السببية .

---

(١) د. عثمان محمد غنيم – التخطيط – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠١ – ص٦٧ – وما بعدها.

(٢) د. هاشم الوردي – أساليب التنبوء الأحصائي – منشورات جامعة بغداد – ١٩٩٠ – ص٢٢ – ٢٣.

أما أهم الطرق التي يمكن أن تستخدم في مجال التوقع أو التنبؤ السكاني فيمكن حصرها في عدة طرق هي[1]:

طريقة المتوالية الحسابية :

تقوم هذه الطريقة على فكرة أن السكان يتزايدون بطريقة المتوالية الحسابية أي بمقدار ثابت سنوياً.

مثال : بلغ عدد سكان إحدى الدول (٥) ملايين نسمة حسب تعداد ١٩٨٥ وبلغ عدد سكان تلك الدولة (٦) ملايين نسمة عام ١٩٩٥ فكم سيكون عدد سكان هذه الدولة عام ٢٠٠٥؟

الزيادة السكانية بين تعداد ١٩٨٥ وتعداد ١٩٩٥ = ٦ − ٥ = ١مليون.

الزيادة السنوية للسكان = (١) مليون ÷ ١٠ = ١٠٠٠٠٠ نسمة سنوياً.

الزيادة السكانية المتوقعة عام ٢٠٠٥ = ١٠٠٠٠٠ × ١٠ = ١ مليون.

وبالتالي سيكون عدد السكان عام ٢٠٠٥ كالتالي :

عدد سكان عام ١٩٩٥ + مليون

٦ مليون + ١ مليون = ٧ مليون نسمة عدد السكان عام ٢٠٠٥.

طريقة المتوالية الهندسية[2]:

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن الزيادة التي تحدث للسكان في فترة معينة تعمل على إحداث زيادة أخرى تضاف إلى الزيادة الأصلية وذلك وفقاً للمعادلة التالية :

ل = أر ن−١

حيث أن :

ل = عدد السكان في تاريخ لاحق.

أ = عدد السكان في تاريخ سابق.

---

(١) عبدالحسين زيني وعبدالحليم القيسي، الإحصاء السكاني، منشورات جامعة بغداد، ١٩٩٠.

(٢) سمحه موسى – أساليب التحليل الديموغرافي – عمان – ١٩٨٨ – ص١٥١.

ر = نسبة التغير بين عدد السكان اللاحق والسابق.

ن = عدد السنوات الفاصلة بين التاريخ اللاحق والسابق.

ولكي يتم حساب قيمة التغير فإنه يفضل أخذ لوغاريتم طرفى المعادلة لحسابها كالتالى:

ن - ١ لو ر = لو ل لو أ وبذلك فإن :

لو ر = لو ل - لو أ ÷ ن - ١

طريقة الوسط الهندسى :

تعتمد هذه الطريقة على حاصل ضرب نسب التغير فى السكان بين سنة وأخرى ثم استخراج الجذر النونى لحاصل ضرب هذه النسب، فإذا افترضا أن النسبة بين السنة الثانية والسنة الأولى أى عدد سكان السنة الثانية ÷ عدد سكان السنة الأولى = و١ ، والنسبة بين السنة الثالثة والثانية = و ٢ وهكذا حتى نصل إلى و ن ، فإن معادلة هذه الطريقة تكون كالتالى :

$$و = \sqrt[ن]{و_١ \times و_٢ \times و_٣ \times \ldots و_ن}$$

حيث أن :

و = الوسط الهندسى

ن = عدد النسب

و١ و٢ ون = النسب

وباستخدام اللوغاريتمات تكون المعادلة كالتالى :

$$لو\ و = \frac{لو\ س\ ن - لو\ س}{ن}$$

حيث أن : و = الوسط الهندسى

س ن = الحد الأخير

س = الحد السابق

ن = عدد القيم (باستثناء قيمة سنة الأساس وهى القيمة الأولى)

الطريقة الأسيّة :

بناء على هذه الطريقة فإن التغير فى عدد السكان يحسب وفق المعادلة التالى :

$$ر = \frac{لو ك ت - لو ك}{ن لو هـ}$$

حيث أن :

ر = معدل النمو

ك ت = الحد الأخير

ك = الحد السابق

ن = الفترة الزمنية الفاصلة بين الحدين

هـ = رقم ثابت = ٢,٧١٨٢٨

طريقة معدلات البقاء :

يفترض فى هذه الطريقة توزيعاً سكانياً فى تعداد معين حسب العمر والجنس فى فئات خمسية ومن ثم يجرى تقدير العدد الذى سيصل إليه السكان فى فئة بعد خمس سنوات ويمكن حساب هذا العدد باستخدام معدلات البقاء المأخوذة من جداول حياة ملائمة (عادة ما تقوم بإعدادها الأمم المتحدة) وذلك بعد تحديد معدلات الوفيات للعمر والنوع للمنطقة أو الدولة التى ترغب فى إجراء توقع سكانى لها علماً بأن عدد المواليد بين سنة الأساس وسنة التوقع يمثلون السكان تحت سن (٥) سنوات فى سنة التوقع.

طريقة المكونات أو العناصر السكانية :

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على مدى توفر البيانات المتعلقة بوفيات الأطفال فى فئة صفر – ٤ سنوات أى عدد المواليد خلال الخمس سنوات السابقة لسنة التوقع وأعداد الوفيات بين سنة الأساس وسنة التوقع،

وإذا توفرت هذه البيانات فإنه يمكن الحصول على تقديرات السكان تبعاً لفئات العمر وذلك بإضافة المواليد لإعداد السكان فى الفئة من صفر – ٤ سنوات فى السنة السابقة ثم طرح الوفيات التى حدثت خلال فترة التوقع للحصول على عدد الباقين على قيد الحياة لكل فئة عمرية كما يضاف صافى الهجرة خلال الفترة الزمنية نفسها لكل فئة عمرية .

بعض طرق التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية :

يبدأ تحليل البيانات الاقتصادية ويتم التركيز على العمالة التى تعتبر بحق أهم المؤشرات التى تقيس النشاطات الاقتصادية، وعادة يتم الحصول على البيانات الخاصة بالعمالة من سجلات دوائر الإحصاء بالقوى العاملة وكذلك سجلات وزارات العمل إن وجدت، علماً أن الكثير من مكاتب ودوائر الإحصاء فى العديد من الدول يقوم بعمل تعدادات خاصة بالعمل تشمل أماكن عملهم ومستوياتهم التعليمية وأماكن سكناهم، وبعد تحليل بيانات العمالة المتاحة من حيث نوعها وحجمها وتوزيعها الجغرافى والقطاعى ومستوياتها التعليمية لفهم ودراسة النشاطات الاقتصادية القائمة، فإن هذه البيانات تستخدم للتنبؤ بالنشاطات الاقتصادية المستقبلية من حيث حجمها ونوعها وتوزيعها الجغرافى (تركزها) وتستخدم عادة مجموعة من التقنيات والطرق الإحصائية فى عملية التنبؤ أهمها.

١– استمداد الاتجاه (السلاسل الزمنية) **Extrapolation of Trends**.

٢– النسبة والمساهمة **Ratio- Share**.

٣– الأساس الاقتصادى **Economic Base**.

٤– جداول المدخلات والمخرجات **Input- Output**.

٥– الانحدار البسيط **Simple Regression**.

٦– تحليل المكونات **Component Techniques**.

٧– طرق التنبؤ المعيارية **Normative Economic Projection**.

٨– أسلوب التحول والمساهمة **Shift-Share Analysis**.

وفيما يلى سنحاول التعرف على تفاصيل بعض طرق التنبؤ هذه والخاصة بالنشاطات الاقتصادية والتى يمكن أن تستخدم فى مجالات التخطيط المختلفة.

أسلوب التحول والمساهمة Shift-Share Analysis :

يقوم هذا الأسلوب على تحليل مدى مشاركة صناعة معنية فى عملية النمو الاقتصادى للإقليم الذى تتوطن فيه، وفى هذا الأسلوب يتم تحديد الصناعات القائمة فى إقليم معين وتحليل كل صناعة وحدها، لذلك يمكن اعتبار هذا الأسلوب أحد أساليب تحليل المكونات وغالباً ما يستخدم فى تخطيط التنمية الاقتصادية الحضرية.

والتنبؤ باستخدام هذا الأسلوب يقوم على أساس أن العمالة المستقبلية تساوى العمالة المتاحة أو المتوفرة مضافاً إليها معدل النمو فى هذة العمالة، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية[1].

$$Eirt + 1 = Eirt + \Delta Eirt - t - 1$$

حيث أن :

Eirt = العمالة فى صناعة ما هى (i) وفى إقليم معين (r) وفى وقت معين (t)

Eirt + 1 = العمالة فى صناعة ما هى (i) وفى إقليم معين (r) وفى وقت لاحق (t+1) .

Δeirt-t+1 = التغير فى الحجم العمالة فى الصناعة (i) فى إقليم (r) وفى الفترة الزمنية (t) إلى (t+1) .

علماً بأن التغير فى حجم العمالة ΔEirt يشمل ثلاثة مكونات هى :

١- التغير فى حجم العمالة للصناعة (i) فى إقليم (r) من خلال النمو فى حجم العمالة على المستوى الوطنى، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\Delta Eirt\text{-}t + 1 = Eirt\,[(E\,n\,t + 1 / Ent) - 1]$$

حيث أن : (n) تعنى العمالة الوطنية ككل .

---

[1] Kaiser F. Godschalk D. and chapin S. 1995 urban l and use Planning, Chocago.

٢- التغير المتوقع فى نمو الصناعة (i) فى إقليم (r) أى التغير المتوقع فى نسبة مساهمة الصناعة (i) زيادة أو نقصان فى الاقتصاد الوطنى ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

ΔEirt [(Eint + 1/ Eint – Ent + 1 / Ent)]

٣- التغير فى قدرة المنافسة وهذه تعكس حجم أو نسبة العمالة فى الصناعة (i) فى إقليم (r) مقارنة بحجم أو نسبة العمالة لنفس الصناعة فى الأقاليم الأخرى، ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية :

Δ a Eirt [(Eirt / Eirt – 1) – (Eint / Eint – 1)]

حيث أن (a) معامل تصحيح لتعديل أى اختلافات فى طول مدة أو فترة التنبؤ t-(t+1) مقارنة بطول الفترة الزمنية الماضية التى حسب على أساسها معامل القدرة على المنافسة t-(t-1) .

جداول المدخلات والمخرجات :

تعتبر جداول المدخلات والمخرجات من أهم الطرق التى يمكن استخدامها وتطبيقها فى مجال التنبؤ على المدى البعيد وهذه الجداول هى طريقة يتم من خلالها تحديد نوع ومقدار التبادلات التى تحدث بين وخلال النشاطات والقطاعات الاقتصادية المختلفة، وباختصار تلخص جداول المدخلات والمخرجات كل الحركات الداخلة والخارجة لكل صناعة وبين هذه الصناعة والصناعات الأخرى، والواقع أن جداول المدخلات والمخرجات إلى جانب أنها وسيلة ناجحة للتنبؤ إلا أن أهميتها لا تقتصر على هذه الناحية بل تتعداها إلى نواحى اقتصادية أخرى عديدة وأساس طريقة جداول المدخلات يعود لعمل ليونتيف **Leontief** والذى حاول من خلال تطبيق هذه الطريقة الإجابة على السؤال التالى.

"ما هو مستوى المخرجات الذى يجب أن تنتجه كل واحدة من الصناعات التى عددها (n) فى هيكل الاقتصاد لأجل أن تكون كافية تماماً لتلبية الطلب الكلى لهذه الصناعة أو تلك".

إن الفكرة الأساسية لأسلوب تحليل جداول المدخلات والمخرجات هى فكرة بيسطة تماماً حيث تقوم على مبدأ أن مخرجات أى صناعة ستكون مدخلات لصناعات أخرى وحتى أيضاً لنفس الصناعة، لذلك فإن حجم مخرجات صناعة الحديد مثلاً يعتمد على حجم طلب الصناعات الأخرى التى عددها (n) على مخرجات صناعة الحديد، من جانب آخر فإن مخرجات الصناعات الأخرى تشكل مدخلات لصناعة الحديد، لذلك فإن حجم مخرجات الصناعات الأخرى يعتمد جزئياً على حجم مدخلات صناعة الحديد ولما كان هذه الأسلوب يشمل العديد من الصناعات فإنه لابد من وجود عدد من الافتراضات التى تعكس العلاقة بين هذه الصناعات وأهم هذه الافتراضات هى:

- كل صناعة تنتج سلعة واحدة متجانسة وهذا لا يمنع من وجود سلعتين أو أكثر يتم صنعها بصورة مشتركة شريطة أن يتم إنتاج هذه السلع بنسب ثابتة لكل منهما.
- مدخلات كل صناعة هى عبارة عن نسبة ثابتة.
- يخضع الإنتاج فى كل صناعة لمبدأ العوائد الثابتة فاى تغيير يطرأ على المدخلات ينعكس بالضرورة على المخرجات.

فلو افترضنا أن الصناعة (I) يجب أن تنتج كمية كافية من المنتجات لتحقيق متطلبات (مدخلات) الصناعات الأخرى التى عددها (n) بالإضافة للطلب النهائى للقطاع المفتوح، فإن مستوى إنتاج هذه الصناعة (X1) يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$(1-ai1)\ X1 \qquad 2\ \ldots\ ainXn = d1$$

حيث أن :

ai1 : وحدة من السلعة الأولى .

ai2 : وحدة من السلعة الثانية .

Ain : وحدة من السلعة (n).

X1 : مستوى إنتاج الصناعة الأولى.

X2 مستوى إنتاج الصناعة الثانية.

Xn · مستوى إنتاج الصناعة (n).

d1 : الطلب النهائى لمخرجات الصناعة (I) .

وبنفس الطريقة يمكن كتابة معادلات مماثلة للصناعات (II) ، (III).. إلخ.

وفى النهاية نحصل على مجموعة من المعادلات الخطية التى يمكن أن توضع على شكل مصفوفة كالتالى :

$$\begin{pmatrix} \text{i-a14} & \text{ai2} & \text{ain} \\ \text{a21} & \text{1-a22} & \text{a2n} \\ \text{a21} & \text{an2} & \text{1-ann} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} X1 \\ X2 \\ Xn \end{pmatrix} \begin{pmatrix} d1 \\ d2 \\ dn \end{pmatrix}$$

الأساس الاقتصادى :

تقوم فكرة نظرية الأساس الاقتصادى على تقسيم الاقتصاد فى إقليم أو مدينة معينة إلى:

- قطاع أساس Basic Sector ويشير هذا القطاع إلى مجموع السلع والخدمات التى تنتجها المدينة أو الإقليم وتصدر للخارج.
- قطاع غير الأساس Non Basic Sector ويشمل هذا القطاع السلع والخدمات التى تنتجها المدينة أو الإقليم وتباع وتستهلك فى داخل الإقليم أو المدينة.

ويعتبر مفهوم الأثر المضاف Multiplier Effect أحد المفاهيم الهامة التى ترتبط بقطاع الأساس أو التصدير ويمكن حساب الأثر المضاعف لدخل الإقليم أو المدينة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{المضاعف} = \frac{\text{الدخل الكلى للإقليم أو المدينة}}{\text{دخل الإقليم أو المدينة من قطاع الأساس}}$$

ولما كان حساب المضاعف باستخدام الدخل على درجة عالية من الصعوبة نظراً لعدم توفر البيانات الضرورية عن تدفق الدخل فى الإقليم أو المدينة فإنه يلجأ فى كثير من الأحوال إلى حساب الأثر المضاعف للدخل أو المدينة باستخدام نسب الأيدى العاملة فى الأنشطة الأساسية وغير الأساسية، وعادة يتم حساب نسبة الأيدى العاملى فى الأنشطة الأساسية فى المدينة باستخدام معادلة معامل التوطن:

$$\text{معامل التوطن} = \frac{\text{نسبة الأيدى العاملة فى صناعة ما فى الإقليم أو المدينة}}{\text{نسبة الأيدى العاملة فى نفس الصناعة على مستوى الدولة}}$$

وهكذا يمكن حساب المضاعف لنسبة إلعمالة الأساسية وفق المعادلة التالية:

$$\text{المضاعف} = \frac{\text{نسبة العمالة الكلية}}{\text{نسبة العمالة الأساسية}}$$

ويمكن أن نشتق من ذلك المعادلة التالية :

العمالة الكلية = المضاعف لنسبة العمالة الأساسية × العمالة الأساسية

ويمكن تطبيق نفس المفهوم للتعرف على التغير زيادة أو نقصان فى العمالة الكلية نتيجة زيادة أو تراجع أعداد فرص العمل المتاحة فى قطاع الأساس وذلك وفق المعادلة التالية :

التغير فى العمالة الكلية = المضاعف لنسبة العمالة الأساسية × التغير فى نسبة العمالة الأساسية

وحتى يكون التنبؤ بأعداد الأيدى العاملة فى المدينة أو الإقليم سليماً لابد من توفر بيانات مستقبلية سليمة متوقعة عن أعداد الأيدى العاملة على المستوى الوطنى.

بعض طرق التنبؤ بحركة النقل :

من خلال دراسة العلاقة بين استخدامات الأرض القائمة وحركة النقل يمكن التوصل إلى تقديرات لحجم ونمط حركة النقل لكل نوع من أنواع استخدام الأرض مستقبلاً مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص السكانية والاقتصادية لكل نوع من الاستخدامات ومن أهم الطرق الإحصائية التى يمكن استخدامها للتنبؤ بحركة النقل ما يلى .

نماذج الجاذبية Gravity Models :

وتستند هذه النماذج إلى قانون نيوتن Newton الذى يقوم على مبدأ أن جميع الرحلات التى تتولد من منطقة أو نمط استخدام معين ستتوزع على أنماط الاستخدام الأخرى حسب قوة جذب تلك الأنماط (قوة الجذب هنا تقاس بعدد فرص العمل الكلى المتوفرة فى كل نمط استخدام)، ويتناسب التوزيع عكسياً مع مدى درجة المقاومة التى تواجهها الرحلات فى مناطق الاستخدام الأخرى (وتقاس المقاومة عادة بعدة عوامل مثل : المسافة، زمن الرحلة).

والصيغة الرياضية لقانون الجاذبية الخاص بقياس نمو حركة النقل والتنبؤ بها هى[1] :

$$T_i = j = \frac{P_i \dfrac{A_j}{(D_i - j)^b}}{\dfrac{A_j}{(D_i - j)^b} + \dfrac{A_k}{(D_i - k)^b} + \dots + \dfrac{A_n}{(D_i - n)^b}}$$

حيث أن :

T_i -j : عدد الرحلات التى تنشأ فى منطقة (i) وتنتهى فى منطقة (j)

Pi : مجموع عدد الرحلات التى تنشأ فى منطقة (i) .

$A_j \dots A_n$: مجموع عدد الرحلات المنجذبة لمنطقة (j) ... (n) .

---

[1] مايكل جى بروتن – مدخل لتخطيط النقل – ترجمة عماد الهاشمى بغداد ١٩٨٧ ص٣٩ .

$D_{i-j} \ldots D_{i-n}$: معيار للبعد المكانى بين كل منطقة وأخرى (I-j) ... (i-n).

B = أس مـستخرج تجـريبياً ويعكس معدل تأثير البعد المكانى فيما بين المناطق على الرحلات المتبادلة .

نماذج الفرص Opportunity Models :

وتعـتمد هذه النماذج على نظرية الاحتمالات فى توقع توزيع الرحلات مـستقبلاً وتفـترض هذه النماذج أن احتمال قدوم رحلة لمنطقة معينة يعتمد على العلاقـة بـين الفـرص المتوفرة فى تلك المنطقة لإشباع السبب الذى من أجله تتم الـرحلة وبـين الفـرص المناسـبة لتحقـيق سـبب هـذه الـرحلة المتوفر فى المناطق الأخرى.

نماذج المجال الالكتروستاتى :

وتـستند إلى قانـون كـولمب للقـوة الكهروسـتاتيكية وتفـترض أن الحركة والانـتقال يحـدث ضـمن وبـسبب عدم وجود توازن بين عدد النشاطات المتوفرة بين عدد الأشخاص الذين يتطلعون للحصول على عمل.

نماذج الانحدار الخطى Multiple Linear Regression Models :

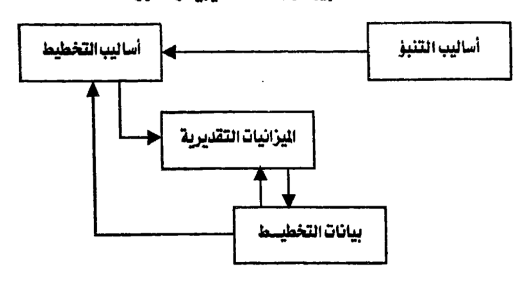
تعمـل هـذه الـنماذج على توزيع الرحلات المستقبلية من خلال العلاقة الرياضـية القائمة بين الرحلات الحالية وخصائص استخدام الأرض والخصائص الاجتماعية والاقتصادية للسكان.

٥- الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة الأهداف المنظمة وسياساتها وخططها فى شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتمشى مع الخطط الأخرى وهى كذلك أداة من أدوات تحديد المسئولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحى المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات تظهر فى شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه نشاط المنظمة أو أى جزء منها وفى نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط لذا فهى عادة تكون تفصيلية. وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هى أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات.

وهذه الموازنة هى أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمعبر عنها بشكل رقمى وهى تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التى يمكن إدارة المنظمة من مواجهة التغيرات التى قد تؤثر على أنشطتها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات الفوضى والاضطراب وضياع المسؤوليات. والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أى إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث وهى أداة التخطيط الأساسية فى الكثير من المنظمات لأن إعدادها يجبر تلك المنظمات على التفكير فى المستقبل ويظهر الشكل التالى العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ.

العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ



مفهوم الموازنة التقديرية :

تعـددت تعاريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قـد عـرفها أنهـا : خطـة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هـذه الخطـة علـى جميـع المـسئولين حتـى تكـون مرشـداً لهـم وحتـى يمكـن استخدامها كأساس لتقييم الأداء[1].

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الاستثمارى لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء[2].

كمـا تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العينى والمالى والـنقدى فـى الـوحدة الاقتـصادية لفـترة أو فـترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة[3].

هـذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهـم يعـرفون المـوازنة بأنهـا تعـبير مـالى لخطة معينة وطبقاً لهذا التعريف فإن

---

(1) د. محمد الصيرفى – التخطيط الإبداعى - ص١٤٠ وما بعدها .

(2) د. أحمد محمد بسيونى – المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب عملية – دار الكتاب للطباعة والنشر – جامعة الموصل – ١٩٨٨ ، ص١٦٦.

(3) د. محمد عباس حجازى – المحاسبة الإدارية – مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٨٣، ص٣٦.

إجـراءات المـوازنة التقديـرية سـتكون مـتعلقة بتنفـيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ[1].

ومـن الملاحـظ أن معظـم الـتعاريف التـى أعطـيت للموازنـة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى[2]:

١- إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف المنظمة .

٢- إن المـوازنة تعتـبر أداة للتعـبير عـن الـسياسات التـى تـزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣- إن تنفـيذ الأهـداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً فى صورة كمية أو قيمة.

٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينة فى المستقبل.

ومـن كـل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصـة بالنـشاط المـستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة[3].

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية :

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى:

١- تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد وواضح.

٢- يـستدعى إعـداد تلـك المـوازنات التنـبؤ بالمـستقبل ومـن ثـم التعـرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها[4].

٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهداف الفندق[5].

---

(1) C.T.Hozngren: (cost Accounting Amangerial Wmphasis). Prentice Hall, 1967, P. 28.

(2) كرم أحمد الطويل وآخرون – إدارة المواد – دار الحكمة للطباعة والنشر – ١٩٩٠ – ص٥٢.

(3) د. محى الدين عباس الأزهرى – إدارة المشتريات – مبادئ وسياسات – المطبعة الثانية – القاهرة دار الفكر العربى ١٩٧٧ ص٣٢٦ .

(4) Glemn A., Welsch Budgtin : Profit Planning and Control 3rd sngelwood, 1971. P.50.

(5) J. Batty. Management Accountancy. 3rd ed., London Machonald and evens Ltd., 1970, P. 62.

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالفندق بما يؤدى فى النهاية إلى تمكين إدارة الفندق من تنسيق أنشطتها مع أنشطة الإدارات الأخرى[1].

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات بما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة[2].

٦- تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة إدارة الفندق فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنة.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه .

٥- توفير درجة عالية من الحرية لإدارة المنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها.

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها[3].

---

(1) Casll . Moore, and Robert K. jaedicke, Managerial Accounting, 3rd er., ohio: Soath western Publishing Co., 1972, P. 579.

(2) د. على عبدالمجيد عبده – إدارة المشتريات والمخازن – القاهرة – مكتبة عين شمس ١٩٧٦ ص٥٠٢.

(3) James L. Riggs, "Ptoduction Systems: Planning Analysis and Control, 2nd ed., New York, John Wiley. Sons IMC. 1986. P. 92.

الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة :

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التى توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل :

وهى تلك الموازنة التى تغطى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جداً وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- الموازنة التخطيطية المستمرة :

ويطلق عليها أحياناً اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهى فمثلاً إذا تم إعداد موازنة تخطيطية للمشتريات لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة[١].

هذا ويلاحظ أن تحديد طول الفترة الزمنية للموازنة يتأثر بالعوامل التالية :

١- مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.

٢- مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط موسمى فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كان الطلب على المنتوج قاصراً على فصل الشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازنة لفصل الصيف وهكذا[٢].

---

(١) James L. Riggs, "Production Systems: Planning analysis and Control, 2nd, New York, John Wiley, Sons IMC. 1986, P. 92.

(٢) Batty. Op. Cit. P. 58.

٣- مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ذلك إلى قصر الفترة التى تعطيها الموازنة والعكس صحيح[1].

٤- مدى طول أو قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تغطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية :

تنقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى :

١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة :

أ - موازنات تشغيلية وهى تغطى الأعمال العادية للفندق.

ب - موازنات رأسمالية وهى تغطى كافة جوانب الإنفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية :

أ - موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة زمنية سنة فأقل.

ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٣- من ناحية درجة التفاصيل التى تشملها الموازنة التقديرية :

أ - برامج الخطط الرئيسة التى تنوى المنظمة القيام بها.

ب- موازنات المسئولية التى تحدد المسئولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة :

أ - الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد .

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهى التى تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويوضح الجدول التالى ملخصاً لأنواع الموازنات التقديرية :

---

(١) د. محمد سعيد عبدالفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ ص٢٩٥.

أنواع الموازنات التقديرية

أساس التقييم	المفهـــوم
مـن ناحيـة المجـال الـــذى تغطـــيه التقديرية	أ – موازنات تشغيلية تغطى الأعمال العديدة للمشروع. ب– موازنات رأسمالية تختص بالإنفاق الاستثمارى.
مـن ناحيـة الفـترة الـزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية	أ – موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة سنة تقريباً. ب– موازنات طويلة الأجل تغطى فترة أطول من سنة.
مـن ناحيـة درجـة التفضيل فى الموازنة	أ – برامج المسئولين تحدد الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها. ب– موازنات المسئولين تحدد المسئولية عن التنفيذ.
من ناحية المرونة	أ – موازنة تقديرية ثابتة تبنى على حجم إنتاج واحد. ب– موازنة تقديرية مرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هـذا ويلاحـظ أن أعـداد المـوازنات التقديـرية يـنطوى لأول مـرة علـى صعوبات حقيقية ولكـن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلاً نسبياً نظراً لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.

خطوات إعداد الموازنة التقديرية[1]:

لوضع الميزانية التقديرية موضع التنفيذ فإنها تمر بالخطوات التالية:

(1) مقتبس من د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم – أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجى – مطبعة النيل – القاهرة – ١٩٩٥ – ص٢٣٦ – ٢٤٧.

أولاً : إعداد الميزانية التقديرية :

يحتاج إعداد الميزانية التقديرية إلى عمل جماعى يتعاون فيه كل مديرى إدارات الفندق لذلك لابد أن يشترك كل مديرى إدارات فى تجهيز الميزانية التقديرية ويكون المدير العام هو المسئول ليس فقط عن إعداد الميزانية التقديرية بل أيضاً عن محتوياتها وعلى الإدارة المالية مسئولية إعطاء كافة المعلومات والبيانات الضرورية والإحصاءات الحالية عن فترات سابقة واللازمة لباقى الإدارات الأخرى لإعداد هذه الميزانية.

وعادة ما تبدأ عملية إعداد الميزانية التقديرية بوضع الأسس التى ستبنى عليها فعلى سبيل المثال يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية وعامل المنافسة التى ستؤثر على نتائج تشغيل المنظمة للسنة التى ستعد عنها الميزانية التقديرية .

وفى ضوء المؤشرات السابقة يتحدد حجم السائحين المتوقع أن يحددوا نسبة أشغال غرف الفندق وعدد نزلاءه بالنسبة للغرف وعملائه بالنسبة لباقى الأقسام الإيرادية الأخرى للفندق وكذلك متوسط قيمة إيجار الغرفة فى اليوم ومتوسط قيمة إنفاق العميل للمأكولات والمشروبات. وتساعد هذه المعلومات كافة إدارات المنظمة على تحديد مصروفاتها وأهمها تحديد العمالة المطلوبة لتحقيق حجم المبيعات المطلوبة .

وحتى يتم الانتهاء من إعداد الميزانية التقديرية فى الوقت المحدد لمناقشتها مع المسئولين فى الشركة المالكة وغالباً تكون فى شهر نوفمبر من كل عام يحدد المدير العام الجدول الزمنى لتنفيذ الأعمال التالية :

١- اجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية :

وهنا يدعو مدير عام المنظمة مديرى الإدارات لمناقشة وتحديد أسس إعداد الميزانية التقديرية على الوجه التالى :

أ – مراجعة نتائج أعمال التسعة أشهر للسنة الحالية ومقارنتها بنفس الأشهر للسنة السابقة وما ينتج من تغييرات فى الآتى :

- نسب أشغال الفندق .
- متوسط سعر إيجار الغرفة.
- عدد نزلاء الفندق .
- عدد رواد الفندق .
- متوسط إنفاق العميل فى المأكولات.
- متوسط إنفاق العميل فى المشروبات.
- إيرادات الأقسام الإيرادية الأخرى وتأثرها بعدد نزلاء ورواد الفندق.
- تغيرات العمالة والأجور وملحقاتها والقوانين التى صدرت فى هذا الشأن .
- التجديدات التى تمت بالفندق وأثرها على زيادة الإيرادات.
- الصيانة والإصلاحات التى تمت .

ب- الوضع الاقتصادى وحالة السوق :

يؤثر الوضع الاقتصادى ونشاط الأعمال أو ركودها على نتائج أعمال المنظمة لذلك لابد أن يوضع فى الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية سواء فى داخل البلد أو فى المنطقة كلها وكذلك تتأثير نتائج أعمال المنظمة بالنواحى السياسية فى البلد وما يتبعه من تغييرات فى القوانين وخاصة قوانين تحديد الأجور والتغييرات فى التأمينات الاجتماعية والضرائب وكذلك بالنسبة للسياسات الدولية للدول المجاورة.

ج- المنافسة :

لابد أن يؤخذ فى الاعتبار المنافسة المتوقعة عند إعداد الميزانية التقديرية للمنظمة وكذلك التجديدات المتوقعة فى المنظمة والمنافسة وما هى الخطة المقابلة التى ستقوم المنظمة باتخاذها لمواجهة حدة هذه المنافسة ليس فقط للاحتفاظ بعملائه القدامى بل العمل على زيادتهم.

د – التجديدات المطلوبة :

غالباً ما تضطر إدارة المنظمة لمواجهة حدة المنافسة لعمل تغييرات جوهرية فى الديكورات أو إضافة خدمة جديدة تحتاج إلى شراء ماكينات أو معدات أو أدوات تشغيل جديدة أو عمل إصلاحات وصيانات كبيرة لازمة للحفاظ على مستوى المنظمة مما يضطرها إلى إنفاق مبالغ كبيرة .. لذلك لابد من أن تحدد قيمة هذه التجديدات لمعرفة مصادر تمويلها وأثرها على حسابات الفندق.

هـ - التسعير :

بعد مراجعة النتائج المالية الفعلية للمنظمة عن السنة الحالية وحالة السوق والمنافسة والتجديدات المتوقعة يقوم كل مدير إدارة من الإدارات باقتراح الأسعار المتوقع تطبيقها فى الميزانية التقديرية بما يضمن تحقيق أعلى إيراد فى ضوء المنافسة المتوقعة وفى حدود الإمكانيات التى يقدمها الفندق.

و – نسب الأشغال وعدد النزلاء والرواد :

إن توخى الدقة فى وضع الميزانية التقديرية هام جداً وعلى هذا فلابد من تحديد مصادر إشغال الغرف الفندقية المنتظر اللجوء إليها بدقة والتى عادة ما تتضمن :

- أفراد .
- أفراد عابرون.
- أفراد بإقامة دائمة .
- مجموعات لحضور مؤتمرات مهنية .
- مجموعات لحضور مهرجانات فنية أو رياضية.

على أن يحدد نسب إشغالها ومتوسط قيمة إيجار كل مجموعة حتى نتوصل إلى تقدير النسبة الإجمالية لإشغال الفندق شهرياً ومتوسط قيمة إيجار الغرفة وبنفس الطريقة يمكن تقدير إجمالى إيرادات المأكولات والمشروبات بتحديد عدد الرواد بكل مطعم على حدة ومتوسط إنفاق كل فرد.

ولمزيد من الدقة تقوم بعض المنظمات بعمل تحليلاً لأصناف المأكولات والمشروبات المباعة (Sales Analysis) بالعدد والقيمة وهذه تساعد أيضاً عغلى تحديد الأصناف عند إجراء تغيير فى قوائم الطعام أو زيادة أسعار الأصناف المرغوبة من رواد ونزلاء الفندق.

وبناء على تقديرات نسب إشغال الغرف وعدد نزلاء الفندق وورواده يمكن لباقى الأقسام الإيرادية تقدير الإيرادات المتوقعة بعد تحديد متوسط إنفاق كل فرد.

٢- إعداد حسب التشغيل التقديرى :

بعد الاجتماع السابق يسهل على كل مدير إدارة وضع تقديرات إيرادات ومصروفات إدارته وتمثل الأجور وملحقاتها نسبة كبيرة من المصروفات لذلك يتم تقدير التكلفة الإجمالية للأجور وملحقاتها.

وعلى كل مدير إدارة أن يرفق بحساب تشغيل إدارته تقريراً يوضح فيه الأسس التى بنيت عليها تقديرات الإيرادات والمصروفات وأن يذكر الأسباب الكافية لوجود أى مصروف غير عادى حتى يسهل على المدير العام كتابة التقرير النهائى للميزانية التقديرية وأيضاً يقدم كل مدير إدارة احتياجات إدارته من أدوات التشغيل وكذلك الأثاث والمعدات فى كشوف تفصيلية .

٣- اجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة :

يدعو كل مدير إدارة المدير العام والمدير المالى للاجتماع بناء على تحديد مسبق من المدير العام لمناقشة حساب تشغيل إدارته واحتياجاته من أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات.

٤- تجميع حسابات التشغيل :

تعتبر هذه الخطوة العملية الأخيرة لوضع الميزانية التقديرية ومرفقاتها فى صورتها النهائية وعلى الإدارة المالية أن توضح النسب المئوية المطلوبة التى تساعد المدير العام فى وضع تقريره عن الميزانية التقديرية وبعد أن يتم تجميع

حسابات التشغيل المختلفة يتم تصوير حساب الأرباح والخسائر وكذلك تحديد احتياجات الفندق من أدوات التشغيل والأثاث.

٥- اجتماع مناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائى للميزانية التقديرية :

يراجع المدير العام مع المدير المالى حساب الأرباح والخسائر التقديرى المقترح والكشوفات الإجمالية لأدوات التشغيل والأثاثات والمعدات المطلوبة وفى حالة وجود أرقام لإيرادات ومصروفات معقولة وضعت طبقاً للأسس التى اتفق عليها يقوم المدير العام بمساعدة المدير المالى فى وضع التقرير النهائى للميزانية التقديرية وغالباً يتضمن النقاط التالية :

- الحالة الاقتصادية للبلد.
- الحالة السياسية للبلد والبلاد المجاورة.
- حالة المنافسة فى السوق.
- التعديلات الجوهرية المطلوب إجرائها بالمنظمة.
- التسهيلات والخدمات الجديدة التى سيقدمها الفندق لنزلائه ورواده.
- سياسة التسعير المقترحة.
- نسب الأشغال ومصادر أشغال الغرف.
- العمالة.
- الأرباح المتوقعة.
- حالة السيولة النقدية المتوقعة.

ثم تقدم بعد ذلك الميزانية التقديرية ومرفقاتها إلى المركز الرئيسى للشركة المالكة وفى حالة اعتمادها توضع موضع التنفيذ.

ثانياً : تطبيق الميزانية التقديرية :

بعد أخذ موافقة المركز الرئيسى أو الشركة المالكة على الميزانية التقديرية يتم تطبيقها اعتباراً من بداية السنة المالية المحددة ويقصد بتطبيق الميزانية التقديرية الآتى:

١- من حيث الإيراد :

هو إجراء المقارنة الشهرية للإيرادات الفعلية بالإيرادات التقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها والعمل على تلافيها إذا قلت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية.

٢- من حيث المصروفات :

هو الالتزام بصرف المصروفات الفعلية فى حدود الميزانية التقديرية ولا شك أن فى نهاية كل شهر تتم المقارنة بين المصروفات الفعلية والتقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت مع ذكر أسبابها فإن زاد بند من بنود المصروفات الفعلية عن مثيله فى المصروفات التقديرية يجب على مدير الإدارة المختص العمل على إنقاص نفس القيمة من بند آخر حتى لا يتجاوز فى النهاية إجمالى المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية.

٣- من حيث أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات :

يلتزم كل مدير إدارة بطلب شراء الكميات المحددة فى الميزانية التقديرية وغالباً ما يؤخذ موافقة المركز الرئيسى للشركة المالكة فى حالة التجاوز مع ذكر الأسباب أو استبدال البند ببند آخر.

ثالثاً : قوائم الميزانية التقديرية :

وتضم هذه القوائم مجموعة البيانات التالية :

قوائم إعداد الميزانية التقديرية :

تعتبر البيانات التالية أساسية عند إعداد الميزانية التقديرية لفندق المضيف وأهمها :

بيانات عن الغرف :

- عدد الغرف بالفندق .
- نسب أشغال الغرف شهرياً.
- عدد النزلاء .
- نسبة أشغال الغرف المزدوجة.
- متوسط إيجاز الغرف المشغولة فى اليوم.

بيانات عن المأكولات والمشروبات :

- الطاقة الإشغالية لكل مطعم (عدد المقاعد).
- معدل الدوران .
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المشروبات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات والمشروبات .

بيانات عن العمالة والأجور :

- عدد العاملين بكل إدارة حسب الوظائف.
- الحد الأدنى والأعلى لمرتب كل وظيفة.
- الحد الأدنى والأعلى للزيادة السنوية .
- تكلفة العامل من ملحقات الأجر (التأمينات الاجتماعية – العلاج الطبيعى .. إلخ).
- نسبة تكلفة العمالة إلى الإيرادات الإجمالية .

رابعاً : متابعة الميزانية التقديرية وتحديد انحرافاتها :

حتى يتحقق الفائدة من وضع الميزانية التقديرية لابد من أن تتم مقارنة الميزانية التقديرية بالأرقام الفعلية لإظهار أى انحرافات ومعرفة أسبابها لتحديد طرق وخطوات إصلاحها أو تفاديها فى الوقت المناسب طبقاً للظروف الجديدة. وغالباً ما تتم هذه المقارنة شهرياً ويمكن أن تتم يومياً من حيث مقارنة الإيرادات حتى لا ينتظر إجراء هذه المقارنة آخر الشهر الأمر الذى يساعد الإدارة فى اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة فى حالة انخفاض الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية. أما بالنسبة للمصروفات فيمكن أن تتم مقارنة الفعلى بالتقديرى كل أسبوع إذا طبق نظام حازم فى إجراءات المتابعة مما سيساعد كل مدير إدارة على خفض الإنفاق إذا لزم الأمر أو زيادة أسعار شراء الخامات بطريقة غير متوقعة.

الانتقادات الموجهة نحو تطبيق الموازنات التقديرية :

على الرغم من المزايا التي يحققها تطبيق الموازنات التقديرية هناك بعض الانتقادات التي توجه لهذا التطبيق والتي منها[1]:

١- إن الالتزام بالعمل ضمن حدود الموازنة التقديرية قد يؤدى إلى شراء كميات أكبر مما يجب أو أقل مما يجب وغالباً ما يحدث ذلك كنتيجة لتغير الظروف التي يتم فيها تنفيذ الموازنة دون أن يصاحب ذلك تغيير مماثل في الأرقام التي تعرضها الموازنة.

٢- قد يؤدى عدم توافر الخبرة والكفاءة في إعداد وتنفيذ تلك الموازنات إلى ظهور حالات الإحباط بين العاملين في إدارة المواد ولاسيما إذا ما استخدمت تلك الموازنات كأداة للرقابة وتقييم أداء إدارة المواد.

٣- قد تكون تكاليف إعداد وتطبيق الموازنات أكبر بكثير من الفوائد المحققة منه.

٤- قد توضع تلك الموازنات بشكل تفصيلي يؤدى إلى تقييد حرية العاملين في مواجهة الحالات والظروف المتغيرة.

تدريب عملي :

تقوم إحدى الشركات السياحية بتقدير عدد السائحين ٢٥٣ لعام ٢٠٠٢ على أساس ربع سنوى وذلك على النحو التالى :

- الربع الأول ١٢٠٠ سائح   - الربع الثانى ١٣٠٠ سائح
- الربع الثالث ١٥٠٠ سائح   - الربع الرابع ٢٠٠٠ سائح

فإذا علمت أنها تستضيف بصفة رئيسية ثلاثة أنواع من السائحين هى سعودى/ أردنى / كويتى وأن معدل استهلاك كل سائح على المواد الغذائية كان (٢، ٣، ٥) وحدة على الترتيب وإن تكلفة السائح (١، ٢، ٣) وحدة نقدية على الترتيب فإذا ما رغبت الشركة في أن تحتفظ بمخزون احتياطى من هذه

---

[1] د. غالم تيجان موسى، أخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٧ ص٢٨٥.

المواد يقدر بـ (٣٠٪ ، ٥٠٪ ، ٢٠٪) على أن الترتيب من الكميات المطلوب إنتاجها وكانت الكميات المتوافرة حالياً من تلك المواد بالمخازن هي (١٠٠٠ ، ٩٠٠، ١٥٠٠) وحدة على التوالى فالمطلوب إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات لعام ٢٠٠٢.

الحل :

أولاً : تقدير الاحتياجات من المواد الغذائية :

المواد الأولية / الفترة الزمنية	س	ص	ع
الربع الأول	٢ × ١٢٠٠ = ٢٤٠٠	٣ × ١٢٠٠ = ٣٦٠٠	٥ × ١٢٠٠ = ٦٠٠٠
الربع الثانى	٢ × ١٣٠٠ = ٢٦٠٠	٣ × ١٣٠٠ = ٣٩٠٠	٥ × ١٣٠٠ = ٦٥٠٠
الربع الثالث	٢ × ١٥٠٠ = ٣٠٠٠	٣ × ١٥٠٠ = ٤٥٠٠	٥ × ١٥٠٠ = ٧٥٠٠
الربع الرابع	٢ × ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠	٣ × ٢٠٠٠ = ٦٠٠٠	٥ × ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠

ثانياً : تقدير المخزون الاحتياطى (آخر المدة) :

الفترة الزمنية / المواد الأولية	س	ص	ع
الربع الأول	٢٤٠٠ × ٣٠٪ = ٧٢٠	٣٦٠٠ × ٥٠٪ = ١٨٠٠	٦٠٠٠ × ٢٠٪ = ١٢٠٠
الربع الثانى	٢٦٠٠ × ٣٠٪ = ٧٨٠	٣٩٠٠ × ٥٠٪ = ١٩٥٠٠	٦٥٠٠ × ٢٠٪ = ١٣٠٠
الربع الثالث	٣٠٠٠ × ٣٠٪ = ٩٠٠	٤٥٠٠ × ٢٠٪ = ٢٢٥٠	٧٥٠٠ × ٢٠٪ = ١٥٠٠
الربع الرابع	٤٠٠ × ٣٠٪ = ١٢٠	٦٠٠٠ × ٥٠٪ = ٣٠٠٠	١٠٠٠٠ × ٢٠٪ = ٢٠٠٠

ثالثاً : الكميات المطلوب شراؤها :

- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة

= الكمية المطلوبة للاستهلاك + كمية المخزون المطلوب توافره فى نهاية المدة — كمية المخزون فى أول الفترة.

- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة

= الحد الأعلى للمخزون — الرصيد الفعلى للمادة خلال قت الشراء.

	الكمية المطلوبة من الإنتاج	الكمية المطلوب توافرها فى نهاية المدة	الكمية المتوافرة من بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها
المادة س :				
الربع الأول	٢٤٠٠	٧٢٠	١٠٠٠	٢١٢٠
الربع الثانى	٢٦٠٠	٧٨٠	٧٢٠	٢٦٦٠
الربع الثالث	٣٠٠٠	٩٠٠	٧٨٠	٣١٢٠
الربع الرابع	٤٠٠٠	١٢٠٠	٩٠٠	٤٣٠٠
المادة ص:				
الربع الأول	٣٦٠٠	١٨٠٠	٩٠٠	٤٥٠٠
الربع الثانى	٣٩٠٠	١٩٥٠	١٨٠٠	٤٠٥٠
الربع الثالث	٤٥٠٠	٢٢٥٠	١٩٥٠	٤٨٠٠
الربع الرابع	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٢٢٥٠	٦٧٥٠
المادة ع :				
الربع الأول	٦٠٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠	٥٧٠٠
الربع الثانى	٦٥٠٠	١٣٠٠	١٢٠٠	٦٦٠٠
الربع الثالث	٧٥٠٠	١٥٠٠	١٣٠٠	٧٧٠٠
الربع الرابع	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٠٥٠٠

٦- الجداول الزمنيـة

هى تلك الجداول التى تحدد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهـى بمـثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التى تحددها المنظمة.

وهـناك بـرامج زمنية لكـل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات النـشاط أداء عملـية معيـنة وكـل مجمـوعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمنى وهكذا.

غير أنه عند وضع أى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية:

١- تحديد الهدف من وضع البرنامج.

٢- تحديد العمليات التشغيلية التى يتضمنها البرنامج وتسلسلها.

٣- تحديد الوقت النمطى اللازم لإنجاز كل عملية.

٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط.

٥- تحديد مسئولية تنفيذ البرنامج.

٦- القيام بالتنفيذ مع التقييم والمتابعة المستمرة.

ومن أمثلة تلك الجداول:

خـرائط جانت والتى هى : خرائط تصور خطو العمل على أساس الوقت حيث تظهـر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة كما توضح المشاكل التى حدثت فعلاً والمشاكل التى يمكن توقع حدوثها.

وعلـى الـرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من منظمة لأخرى عند التطبـيق الفعلـى حتـى تلائم كل نشاط إلا أنه يمكن القول بشكل أساسى بأنها مـصفوفة يمـثل فـيها الخط الأفقى الوقت بينما توضع النشـاطات المراد جدولتها على المحور الرأسى وذلك على النحو التالى الذى يظهره الشكل التالى:

خريطة جانت لحملة إعلانية بشركة سياحية

اسم العينة	أرقام الأسابيع التى تستغرقها العملية									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- إجراء البحوث اللازمة.										
٢- تحديد المخصصات المالية.										
٣- تحديد الحيز الإعلامى.										
٤- تصميم الإعلانات.										
٥- إنتاج الإعلانات.										
٦- إعداد جداول النشرات وتوزيعها.										
٧- نشر الإعلانات فى جداول النشر										

الرموز المستخدمة عند إعداد خريطة جانت :

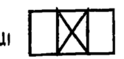
الخط السميك يرمز إلى بدء العمل .

الخط السميك يرمز إلى انتهاء العمل .

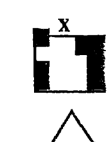
S

ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد .

الخط السميك يعنى أن نصف كمية العمل قد تم إنجازها.



المستطيل الذى به علامة (X) يعنى وجود وقت فائض



علامة (X) تعنى المراجعة والفحص.

يرمز إلى عملية مراجعة وتقييم الأداء الحالى.

يرمز إلى العمل المخطط .

يرمز إلى العمل المنفذ .

يرمز إلى أن العمل التالى قد ظهر قبل انتهاء العمل الأول بما يعنى تحقيق وفر فى الوقت عن الوقت المعيارى .

خطوات إعداد خرائط جانت :

١- تحديد مراحل العمل التى يتكون منها المشروع بصفة إجمالية.

٢- بيان التتابع المنطقى للعمليات بمعنى تحديد كل عملية وما يتبعها وما يليها.

٣- تحديد زمن كل عملية.

٤- إعداد إحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى أفقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة.

٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقاً للإحداثى الرأسى المبين وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات. كما يتحدد طول العمود وفقاً لوحدات الزمن المقدرة لتنفيذه.

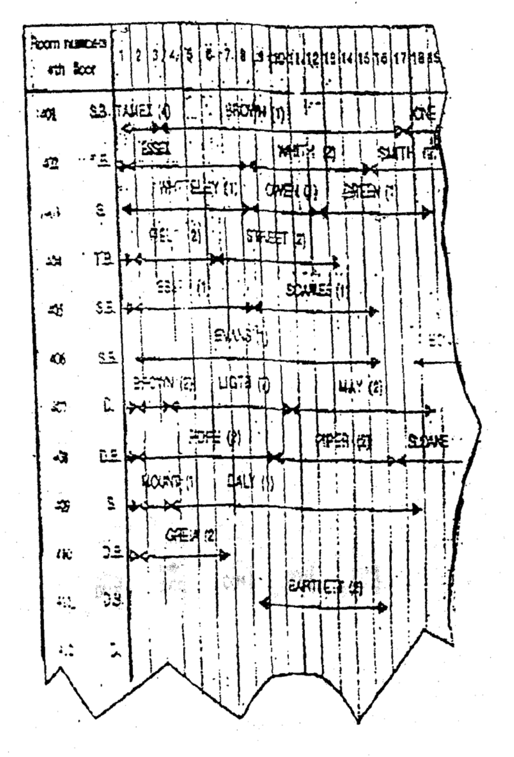
وعلى مستوى القطاع الفندقى فقد تم الاستفادة من خرائط جانت وذلك عند إعداد خرائط الحجز التى تظهر أشغال الغرف والتى يوضحها الشكل التالى:

خريطة الحجز (لبيان الإشغال)

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday

كما قد تتخذ هذه الخريطة الشكل التالى :

خريطة الحجز (لبيان الإشغال)



٧- خطط العمل

الخطة هى الوسيلة أو الأداة النظرية التى تترجم المحتوى الفعلى لعملية التخطيط، وهى بهذا المفهوم تختلف عن عملية التخطيط التى تقوم على أسس معرفية خاصة لتحقيق أهداف منشودة ومحددة مسبقاً. وإذا كان التخطيط عملية إجرائية تهدف لإحداث تغييرات معينة فإن الخطة هى الإطار الذى يشتمل على تفصيلات عن نوع التغيير المنشود وحجمه وجميع مواصفاته الأخرى وبشكل دقيق وواضح.

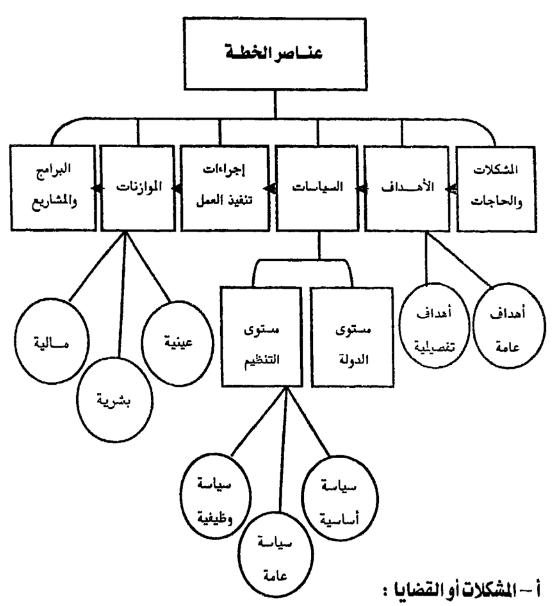
محتوى الخطة[1]:

يتكوّن محتوى أى خطة تطوير أو تنمية من مجموعة من العناصر هى:

---

[1] د. عثمان محمد غنيم – التخطيط – مرجع سبق ذكره – ص١٠٩ وما بعدها.

عناصر الخطة الرئيسية على مستوى التنظيم والدولة



أ - المشكلات أو القضايا :

يعتبر تحديد المشكلة المراد التصدى لها وحلها أول خطوة فى عملية التخطيط، وتحديد المشكلات هو بحد ذاته اختزال بليغ للمجالات التى تتطلب تحسيناً وتطويراً ومن أجل ذلك يتم وضع الخطة. وهذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأنها تشكل الأساس والمنطلق الذى يتم من خلاله صياغة أهداف وغايات الخطة ومقاصدها. وفيما يلى أمثلة لبعض المشكلات التى يعانى منها قطاع السياحة فى أحد البلدان:

* حساسية قطاع السياحة وتأثره بشكل مباشر وغير مباشر بالآثار البيئية السلبية.
* محدودية مشاركة القطاع الخاص فى المعارض والمؤتمرات السياحية العالمية.
* ضعف الجهود التسويقية والحملات الترويجية فى الأسواق الإقليمية والعالمية.
* ضعف فاعلية هيئة تنشيط السياحة وضعف فاعلية ممثلى القطاع السياحى فى الخارج.
* نقص المخصصات المالية اللازمة لتوفير الحد الأدنى من عمليات التطوير والصيانة للمواقع السياحية والأثرية.
* غياب سياسة واضحة للأسعار وملتزم بها من المهن السياحية.
* تعقيدات العبور والإجراءات الحدودية المبالغ فيها.

أما على مستوى التنظيم (الشركات والمؤسسات والمصانع) فهناك أمثلة عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر :

* عدم قدرة إنتاج المؤسسة على المنافسة فى السوق المحلى.
* ضعف التنسيق الأفقى والرأسى بين أقسام ووحدات المؤسسة.
* انخفاض إنتاجية العمال وتراجع معدلات الإنتاج.
* ارتفاع فى معدل إصابات العمل السنوى.

ب- الأهداف :

يتم تحديد الأهداف بدراسة وتحليل المشكلات التى يعانى منها التنظيم أو المشروع أو المركز أو الإقليم، ويمكن التمييز هنا بين نوعين من الأهداف هما:

أ- الأهداف العامة Goals :

وتعرف أحياناً باسم الغايات أو المقاصد ويتم تحديدها فى حالة الخطط الشاملة، ومن أمثلتها :

على مستوى الدولة :

* تخفيض العجز فى الميزان التجارى .
* توزيع مكانى وطبقى لمكاسب التنمية وعوائد النمو الاقتصادى.
* تحسين مستويات معيشة السكان بزيادة معدلات النمو الاقتصادى.

على مستوى التنظيم :

* دعم الموقف التنافسى للمشروع.
* تقوية المركز المالى للمشروع.
* إنتاج سلع تجذب العملاء من حيث النوع والجودة والسعر.

وعادة ما يكون تحقيق كل هدف عام مرتهناً بتحقيق هدف تفصيلى أو أكثر.

ب – الأهداف التفصيلية Objectives :

يكون هذا النوع من الأهداف قابلاً للقياس، ويعبّر عن مثل هذه الأهداف دائماً بصورة كمية ، ومن أمثلتها :

* زيادة مساهمة قطاع الصناعة فى الاقتصاد القومى وفى الناتج الإجمالى من ٥٪ فى بداية الخطة إلى ١٣٪ فى نهاية الخطة.
* زيادة الإنتاج فى السنة الحالية بنسبة ٥٠٪ من رقم الإنتاج فى العام الماضى.
* زيادة مبيعات الشركة بنسبة ٤٠٪ عن العام الماضى.
* رفع كفاءة العاملين فى المؤسسة بنسبة ١٠٠٪.

هذا وتتعدد أنواع الأهداف حسب المدة الزمنية ، فهناك أهداف قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل وثالثة طويلة الأجل، وتعرف هذه الأنواع فى بعض الأحيان بتسميات أخرى مثل : الأهداف الجزئية أو التكتيكية (الأهداف قصيرة الأجل) والأهداف الاستراتيجية (للأهداف المتوسطة أو الطويلة الأجل). وترتب الأهداف عادة حسب أهميتها والفترة الزمنية اللازمة لإنجازها. ويساهم

تحديد الأهداف فى توجيه كافة نشاطات الخطة ويسهّل ويسرّع فى إنجازها. كذلك يساعد فى رسم السياسات وتحديد إجراءات التنفيذ ورصد الموازنات وتحديد البرامج والمشاريع.

ج- السياسات :

السياسات **Policies** عبارة عن إرشادات وقواعد عامة وضعت لتحديد وضبط سير العمل، وبشكل يضمن تحقيق الأهداف، وهى أدوات توجيه تستخدم عند صنع القرار كإطار يتم على أساسه وضع البرامج والمشاريع وتحديد إجراءات العمل **Procedures** التى تقود إلى تحقيق الأهداف .

والسياسات على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأنها تحدد سير العمل مستقبلاً من ناحية وتعمل على إحلال ورصد جميع الموارد لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى، وهى بمثابة توجيهات توضح الاستراتيجية العامة التى يتم من خلالها تحقيق الأهداف .

تتنوع السياسات وتوجد على مستويات إدارية مختلفة ويعكس هذا التدرج فى السياسات أهميتها ومداها مع الإشارة إلى ضرورة ترابط وتناسق كافة السياسات فى المستويات المختلفة مع بعضها البعض فى الخطة أو المشروع.

أمثلة على السياسات :

فيما يلى نماذج لبعض السياسات فى القطاع السياحى :

* دمج المجتمعات المحلية فى عملية التخطيط والإعداد والتنفيذ للمشاريع السياحية والعناية بمصادر التراث.
* تعظيم دور القطاع الخاص وتقليص الدور الحكومى فى مجال الإشراف والتنظيم والتشريع السياحى.
* المشاركة فى الفعاليات والتظاهرات السياحية العالمية وحملات الترويج فى الأسواق العالمية والإقليمية.

وعلى مستوى التنظيم يمكن تقسيم السياسات على أساس المستوى الإدارى إلى ثلاثة أقسام رئيسة هى :

١- السياسات الأساسية

يتم رسمها من قبل الإدارة العليا، فهى تمتاز بأنها سياسات كلية ومتوسط المدى وطويلة الأجل وتؤثر على جميع أجزاء المشروع.

أمثــلة :

* تحديد موقف المشروع أو التنظيم تجاه التنظيمات النقابية .
* تحديد أنواع وأنماط المنتجات أو الخدمات التى ستنتجها المؤسسة.
* تحديد مدى الاهتمام بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بعمل المؤسسة.
* تحديد أسواق تصريف منتجات المشروع.

٢- السياسات العامة

يمتاز هذه النوع من السياسات بأنه قصير الأجل وينطبق على أجزاء عديد من التنظيم أو المشروع ولكنها لا تؤثر على كل المشروع. ويتم رسمها من قبل الإدارة الوسطى.

أمثــلة :

* لا يسمح لبعض الأقسام بتشغيل قوى عاملة إضافية إلاّ إذا كانت القوى العاملة الحالية تعمل ٤٥ ساعة على الأقل أسبوعياً.
* يوقف إنتاج أى سلعة إذا هبط معدل تسويقها السنوى عن معدل الإنتاج.

٣- السياسات الوظيفية أو سياسات الإدارات

لهذه السياسات خصائص عدة أهمها :

- قصيرة الأجل ومحدودة.
- تحكم التصرف فقط فى قسم أو دائرة معينة.
- مرنة ويمكن تعديلها من قبل الإدارات الدنيا.

أمثلة على السياسات الوظيفية :

* سياسات الإنتاج مثل :
  - تحديد مصادر المواد الخام اللازمة للإنتاج.

- تقدير حجم الإنتاج فى ضوء عامل الطلب.

* سياسات الأفراد مثل :
  - التدريب .
  - الترقية .
  - النقل .

* سياسات البيع مثل :
  - أسعار البيع .
  - الخصم التجارى .
  - معالجة شكاوى العملاء.

وحتى تكون السياسة ناجحة لابد أن يتوفر فيها مجموعة من الشروط أهمها :

* تعكس الأهداف وتعمل على تحقيقها فى ظل الموارد الإقتصادية والمالية المتاحة.
* قابلة للتطبيق ومرنة وواقعية، بحيث إذا تم إجراء أى تعديل أو تغيير على الأهداف، يتم تعديل السياسة بناءً على ذلك.
* تصاغ بشكل بسيط وواضح ومحدد ومقنع، حتى يسهل فهمها وتطبيقها.
* تمتاز بالشمول وتحقق حاجات جميع الأطراف.
* تكون مكتوبة ومعلنة حتى يتم معرفتها والتعامل معها.
* مترابطة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض وغير متناقضة.

د - إجراءات تنفيذ العمل Procedures :

وهى الخطوات التنفيذية وآليات التنفيذ التى تتّبع بشكل تفصيلى متسلسل ووفق السياسات المرسومة، وتشمل الأجهزة والمؤسسات الإدارية والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات. وهى قواعد تحكم التنفيذ وتنبثق من الأهداف والسياسات وتكون واضحة ومحددة وغير متناقضة أو

متداخلة مع بعضها وسهلة يسهل فهمها وتطبيقها. والواقع أن تحديد إجراءات العمل يعني الخطوات التفصيلية لتنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات وذلك من أجل.

* إزالة أى فوضى وعشوائية وإرباك أثناء التنفيذ.
* توفير الوقت والجهد بحيث لا يكون هناك حاجة للبحث عن خطوات التنفيذ فى كل عملية أو نشاط.
* تسهيل عملية الرقابة على الأداء الفعلى لمختلف العمليات والنشاطات كما هى واردة فى الخطة.
* تحقيق التنسيق بين العاملين والنشاطات والعمليات مع بعضها البعض.

من أمثلتها على مستوى التنظيم :

* إجراءات الشراء.
* إجراءات البيع.
* إجراءات صرف الأموال من الخزينة.
* إجراءات تعيين الموظفين والعمال.

ومن أمثلتها فى التخطيط السياحي على مستوى الدولة ما يلى:

* تجهيز المواقع الأثرية والسياحية بخدمات البنية التحتية والنقل وإنشاء المتاحف والتسهيلات بأنواعها على نقاط الدخول والخروج وتقديم الحوافز لحركة الترانزيت.
* توفير قاعدة معلوماتية لكافة الأنشطة السياحية والأثرية والاستثمارية فى قطاع السياحية وتوجيه الأنشطة الاستثمارية للقطاع الخاص بالتعاون مع مؤسسة تشجيع الاستثمار.
* تطوير وتوفير آليات المراقبة للجودة والنوعية السياحية واعتماد معايير عالمية للمواصفات .

هـ - الموازنـات :

ويقصد بها الصورة الكمية للخطط وهى على ثلاثة أنواع رئيسية هي :

* **المـوازنات العينـية :** وهـى الترجمة الرقمية المعبر عنها بوحدات مادية. من المدخلات، كالمعدات والآلات، وكذلك وحدات مادية من المخرجات مثل : السلع والخدمات.
* **المـوازنات البـشرية :** وتعنـى التقدير الكمى للقوى العاملة والموارد البشرية واستخداماتها ووظائفها.
* **المـوازنات المالـية :** وهـى التعـبير الـنقدى عن الموازنات العينية والبشرية، وتأخذ شكل موازنات جارية وموازنات استثمارية متوسطة وطويلة الأجل.

و- البرامج والمشاريع :

وهـى أدوات ووسـائل تحقـيق الأهـداف التـى مـن خلالهـا يتم ترجمة الأهـداف والـسياسات والإجـراءات والموازنات إلى واقع ملموس، وهى عبارة عن مـركب معقّـد مـن الأهـداف والـسياسات وإجـراءات العمل والتنفيذ والموازنات، ويقـوم اختـيار الـبرامج والمـشروعات علـى أسـاس تحقيق الأهداف المنشودة فى حـدود الإمكانـيات المالـية والفنـية المـتاحة وعادة ما يتكوّن البرنامج الواحد من مجمـوعة مـشاريع مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، وبالتالى لابد أن تخطط هـذه الـبرامج والمـشاريع بـشكل سـليم ودقيق لأن أى خلل فى إحداها قد يؤثر وينعكس سلباً على المشاريع الأخرى وهكذا.

مبادئ وأسس إعداد الخطة :

لكـى تكون الخطة ناجحة لابد أن تبنى على أسس ومبادئ محددة من أهمها :

أ- الواقعيــة

ويقصد بواقعية الخطة ما يلى :

* الانتقال بالمجتمع من واقع إلى واقع أفضل، ويمكن استخدام مؤشرات كمية ونوعية للتأكد من ذلك.

* أن تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمى وموضوعى.
* أن تصاغ الأهداف فى حدود الإمكانيات والقدرة على تحقيقها.
* يشترط أن تكون الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف ضمن الحدود الموضوعية وحسب طبيعة ومتطلبات كل هدف.
* يجب أن تضمن الخطة المستلزمات التى تكفل استمرارية القدرة على تحقيق الأهداف فى الخطط المستقبلية وذلك على أساس الفهم الكامل لضرورة استمرار التطور والتخطيط.

ب- الشمولية

تعنى شمولية الخطة ما يلى :

* تدخل وتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات، بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى وبما يطرأ عليها من تغيير، لذلك لن تتمكن الخطة من تحقيق الأهداف المنشودة عند اقتصارها على نشاطات معينة دون غيرها.
* الخطة الشاملة انعكاس للتخطيط الشامل الذى يعتبر الأسلوب الأمثل فى توجيه شؤون الاقتصاد والتنمية بشكل كامل متكامل.

ج- التكامل

والخطة المتكاملة هى الخطة التى تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات سواء أكانت ذلك على المستوى التنظيمى أو المستوى المكانى أو مستوى الإعداد والتنفيذ.

د- الأمثلية

يقصد بالأمثلية بلوغ أقصر الغايات فى ظل استخدام أقل للموارد، وهذا بمعنى آخر يعنى بلوغ أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة، وبشكل عام فإن الخطة المثلى هى التى تضمن استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيها.

هـ - الوضـوح

يعنى وضوح الخطة ما يلى:

* تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف الواردة فيها بشكل واضح.
* ضـرورة أن تتناسـب واجـبات الجماعـات المخـتلفة مع إمكانياتها وقدراتها التنفيذية.
* وجـود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات.

و- الإلـزام

تـصبح الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عـن تنفيذها ومتابعتها، وبدون هذا النوع من الإلزام قد يصبح من المتعذر تحقيق أهداف الخطة.

ر- المرونـة

الخطـة المـرنة هـى الخطة غير الجامدة والتى يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات علـيها بأقـل خـسائر ممكـنة، بمعنـى أن تكـون الخطـة قـادرة علـى استيعاب كل العوامل الطارئة أو غير متوقعة الحدوث.

ز- الدقـة

ويقـصد بذلك دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمـوارد الطبيعـية والبـشرية، وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية .

س- الاستمرارية

ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التى أصبحت سمة أساسـية لتوجـيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهى بانـتهاء تلك الظروف. وهذا معناه أن هناك استمرارية فى وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.

مكونات الخطة السياحية :

أثبت التاريخ السياحى أن أى دولة متقدمة أو نامية فى اهتمامها بتنمية السياحة كقطاع إنتاجى له فوائده لابد وأن تصنع سياسة عامة تستطيع عن طريقها بلورة المطامح الأساسية للأمة. وبات من الضرورى وضع القواعد اللازمة للتنمية السياحية فى إطار سياسة سياحية ثابتة توضع بناء عليها خطة تنمية سياحية متوازنة، وأول واجبات الدولة أن تحدد أولوية السياحية بين القطاعات الإنتاجية فى الدولة داخل إطار الخطة القومية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحديد الدور الذى تلعبه الأجهزة الرسمية للسياحة على المستوى القومى والإقليمى والمحلى، ولذا فإن أهم مكونات الخطة السياحية هى:

١- التسهيلات والخدمات السياحية الواجب توافرها من الدولة :

كجزء من مكونات العرض السياحى للدولة وأن تضع الشروط والقواعد اللازمة لتمويل مشروعات السياحة فى الداخل بعد توفير ما يلزمها من مشروعات المرافق الأساسية. وفيما يلى أهم التسهيلات المختلفة للدولة[٢]:

أولاً : تسهيلات التنسيق :

السياحة قطاع إنتاجى مركب يمثل صناعات متكاملة بعضها يدخل فى اختصاصات وزارات عديدة مثل تأشيرات الدخول تتبع وزارة الخارجية وإجراءات تسهيلات الدخول من المطارات والموانئ تتبع وزارة الداخلية، والتسهيلات الجمركية تتبع وزارة المالية، وإجراءات التطعيم ضد الأمراض والأوبئة تتبع وزارة الصحة، والبنية التحتية والفوقية تتبع وزارات المرافق والكهرباء والإسكان، والمناطق الأثرية تتبع وزارة الثقافة وغير ذلك. وبالتالى فإن وضع سياسة عامة للتنمية السياحية يحدد فيها دور كل جهة رسمية مختصة تنفيذ ما عليها تنفيذاً سليماً إذا ما أريد للسياحة أن تبلغ أهدافها كقطاع

---

[٢] د. عبدالفتاح غنمه - التحفظ السياحى ص٤٤ - ٤٥.

إنتاجى، وقد يكون من الضرورة لفرض احترام السياسة السياحية العامة فى التخطيط السياحى أن يصدر بها تشريع من مجلس الشعب لكى تكون ملزمة لكل الجهات. ولا شك أن دور وزارة السياحة يمثل المنسق العام لكل تلك الجهات بما لديها من رسائل وكوادر ومعلومات وخطط.

ثانياً : التسهيلات التشريعية :

لابد من التشريع الذى يهدف إلى إرساء القواعد المتكاملة للتنمية السياحية سواء من ناحية العرض السياحى أو الطلب ولحماية البيئة ولفض إشكالات التناقض بين القطاعات الإنتاجية المختلفة، والحقيقة ان الدول المتقدمة فى المجالات السياحية لها السبق فى التشريعات السياحية، ولذا فإن الدراسة المقارنة يمكن أن تكون منهجاً ومرشداً فى هذا السبيل. ونأمل أن يكون هناك تشريع سياحى موحد يتضمن كافة المشاكل المتعلقة بالتنمية السياحية.

ثالثاً : التسهيلات التخطيطية :

أهم أهداف التخطيط السياحى تطوير المنتج السياحى بحيث يحقق التدفق السياحى المستمر وتحقيقا لإجابة المطالب الاجتماعية والاقتصادية ملائمة أو للإقليم أو للمنطقة. ولذا فإن التخطيط العلمى السليم يساهم فى فعالية وتعظيم العوائد السياحية، وينعش الدخل القومى خاصة إذا كان يمثل جزءاً لا يتجزأ من تخطيط الدولة للتنمية الاقتصادية المتوازنة.

رابعاً : التسهيلات التمويلية :

تتطلب التنمية السياحية استثمارات كبيرة وخاصة فى الدول النامية مثل مصر مما يقتضى تدخل الدولة، وإلا لن تقوم قائمة للمشاريع السياحية، وذلك بتمويل مشروعات المرافق الأساسية اللازمة كما يجب أن تشارك الدولة بإقامة بعض المشروعات الكبرى الرائدة خاصة فى المناطق والمدن الجديدة بقصد توجيه الأنظار وضرب المثل أمام مستثمرى القطاع الخاص لكى تشجعهم على المزيد من الاستثمارات فى هذه المناطق، أو على الأقل تمنح الدولة حوافز ضريبية ومالية لجذب أموال القطاع الخاص فى مجال السياحة بأن تمنح

الأرض بمبلغ نقدى زهيد أو بالمجان أو إيجار رمزى لمدد زمنية طويلة أو بإعفاء المشروعات السياحية من الرسوم الجمركية على الواردات من المواد والمعدات التكنولوجية المطلوبة لإقامة المشروعات، والحقيقة المؤكدة أن جميع الدول المتقدمة فى المجال السياحى تقدم هذه التسهيلات التمويلية. كما تتجه كثير من الدول النامية إلى إقراض المستثمرين بأسعار فائدة مخفضة بهدف التشجيع، وذلك عن طريق البنوك المملوكة للدولة كما تقرر عادة مهلة سماح قبل البدء فى التسوية من ٣ — ٥ سنوات، ويتراوح سعر الفائدة على تلك القروض بين ٥ — ٧٪. كما تقدم بعض الدول النامية ضمانات للقروض الخارجية التى يتم الحصول عليها عن طريق البنوك والترتيبات المصرفية أو الإعفاء من ضرائب الدخل والضرائب العقارية لمدة تتراوح من ٥ — ١٠ سنوات، أو اقتطاع النفقات الرأسمالية المستخدمة فى أعمال البناء والتجديد أو فى الإحلال للمعدات والتركيبات من الأرباح، كما تقرر بعض الحكومات المهتمة بالقطاع السياحى بتخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء والمياه والتليفونات، كما تساهم هذه الحكومات بإنشاء مراكز تدريب ومدارس ومعاهد فنية لإعداد الكوادر البشرية المطلوبة للعمل السياحى، وأن تفتح الأبواب على مصارعها للاستثمارات الأجنبية وتحميها من المصادرة والسماح لأصحابها بإعادة تصدير أرباحها.. وأن تخلق لهذه الاستثمارات المناخ المناسب الذى يطمئن أصحاب الأموال على أموالهم.

تصميم الإطار المبدئى للخطة :

من الممكن أن يتم وضع الخطة مبتدئاً من القمة فهابطاً إلى المستويات المحلية أو مبتدئاً من القاعدة فصاعداً إلى أجهزة التخطيط. وفى الحالة الأولى توضع برامج ومشروعات التنمية السياحية فى المستوى المركزى، ثم توزع إلى خطط إقليمية لتقرر تلك المستويات، وفى الحالة الثانية تسير عملية التخطيط فى سلسلة من الحلقات تبدأ من القرية أو الحى حيث تقوم المجالس المحلية بدراسة الاحتياجات على المستوى المحلى بالنسبة لجميع الخدمات، وصياغة

هذه الاحتياجات في شكل برامج ومشروعات مع تحديد أهدافها، ووضع الأولويات وتقدير التكاليف، ثم إرسال هذه المقترحات إلى وزارة السياحة حسب اختصاصها، ثم تقوم الوزارة بدراسة المقترحات الخاصة بها وتعمل على ترتيب المشروعات حسب أهميتها في كشف أولويات، وتبعث الوزارة بمقترحاتها إلى أجهزة التخطيط حيث تقوم بـ راستها والتنسيق بينها، وموازنتها مع باقى القطاعات ومع الموارد المتاحة، ثم تقوم بعمل تصميم مبدئى لإطار الخطة.

هذا ومن المفضل الجمع بينهما بحيث تسير خطوات وضع الخطة بين المستوى القومى والمستويات المحلية فى نمط من اللامركزية، ولكنها تنتهى إلى وضع تقرير خطة قومية شاملة تراعى فيها الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة، والتى يمكن استثمارها على المستوى القومى والمحلى معاً، كما يراعى فيها عدالة توزيع المشروعات السياحية فى كل من المستويين .

ولتحقيق هذا المبدأ، تبدأ لجان التخطيط فى تصميم الإطار المبدئى للخطة، فتحدد البرامج والمشروعات السياحية التى يمكن القيام بها بعد المفاضلة الدقيقة بين مختلف المشروعات على أساس مدى أهميتها، والحاجة إليها، وإمكانية تنفيذها، وتقوم بوضع المشروعات فى سلم متدرج للأفضليات يبدأ بالأهم فالمهم على أن تصنف هذه المشروعات وفقاً للقطاعات والأنماط السياحية المختلفة فى المجتمع. ويتم هذا التحديد فى ضوء الإطار العام للخطة، وعلى أساس المعلومات التفصيلية المتوافرة عن كل قطاع. وبعد أن تنتهى لجان التخطيط من تصميم الإطار الأولى للخطة، يتم تجزئتها إلى قطاعات وترسل إلى الوزارة لإبداء الرأى فيها ثم تبدأ الوزارة فى إرسال الخطة إلى المؤسسات ثم الوحدات التابعة لها فى مختلف المستويات القومية والمحلية لمناقشتها وإبداء الرأى فيما تراه بشأنها، وإضافة أو حذف ما تراه من مشروعات، وبعد أن تنتهى مختلف الوحدات من وضع التوصيات والاقتراحات فيما يتعلق بالخطة، تقوم بتصعيدها إلى المؤسسات ثم الوزارة التى ترفعها بدورها إلى لجان التخطيط المركزية بعد التنسيق بينها. وبعد أن تصل إلى لجان

التخطيط جميع الاقتراحات من الوزارة يتم عرضها على لجان فنية يتم تشكيلها بالهيئة العامة للتنشيط السياحى على أن تكون ممثلة لمختلف التخصصات والكفاءات إلى جانب الفنيين المسئولين فى لجان التخطيط لإبداء الرأى فيها، والتنسيق بينها تمهيدا لوضع الإطار النهائى للخطة.

تصميم الإطار النهائى للخطة:

بعد أن تنتهى اللجان الفنية للتخطيط من دراسة ما تجمع لديها من ردود واقتراحات، تتولى كل لجنة إعداد تقرير تفصيلى عن آرائها فيما تقترحه الوزارة من إقامة مشروعات سياحية جديدة، أو التوسع فى المشروعات القائمة. وغالباً ما يتضح للمسئولين فى لجان التخطيط أن الاستثمارات اللازمة لإقامة المشروعات المقترحة من الوزارة والهيئات المختلفة تزيد بكثير عن إمكانيات التمويل، ولذا ينبغى دراسة المشروعات بدقة، والمفاضلة بينها، وترتيبها فى سلم الأولوية وذلك عن طريق دراسة الجدوى لكل مشروع. وتقاس دراسة الجدوى لأى مشروع بتقدير النسبة بين التكاليف أو المدخلات إلى العائد أو المخرجات فالجدوى لمحطة توليد الكهرباء هى النسبة بين الطاقة الكهربائية التى تنتجها (مخرجات) إلى الطاقة الحرارية الموجودة فى الوقود الذى تستهلكه (مدخلات). غير أن عملية قياس المدخلات والمخرجات فى مشروعات التنمية السياحية عملية صعبة ففى بناء منتجع استشفاء مثلاً يمكن تحديد التكاليف لكننا لا نستطيع أن نحدد العائد الذى ينجم عن التشغيل وآثاره فى العلاج أو حتى فى تخفيف الآلام للمترددين. كذلك فإننا لا نستطيع المقارنة بين عائد الخدمات الصحية وعائد الخدمات التعليمية أو التأمينات الاجتماعية.

وبالرغم من هذه الصعوبات الفنية فى القياس والتحديد والمقارنة، فلابد من اتجاه البحوث الإحصائية والفنية والاجتماعية فى هذا الطريق حتى يمكن الحكم على معايير دراسة الجدوى فى مجال الخدمات، وترتيب المشروعات فى سلم الأولوية، ثم تقويم ما ينفذ منها.

وهناك عدة تعميمات يمكن الاستفادة بها فى تحديد أولوية مشروعات التنمية السياحية. وهذه الأولويات تتحدد بالنسبة لنوعية المشروعات، وطبيعة البيئات والأحياء السكنية التى تقام بها تلك المشروعات، ومجموعات الأفراد الذين يستفيدون من الخدمات والعمل بها.

فبالنسبة لنوعية المشروعات، فإن المشكلات الأولى بالرعاية والاهتمام هى المشكلات المرتبطة بالإيواء والترفيه لأن حلها يؤدى إلى زيادة الإنتاج والدخل الفردى، فيؤدى ذلك إلى حل كثير من مشكلات المجتمع، والمشكلات التى تؤثر على أعداد كبيرة من الناس كضعف الدخل الفردى، وكثرة النسل وعدم استغلال وقت الفراغ استغلالا إيجابيا مفيدا، والمشكلات الأكثر عمقاً والأكبر تأثيراً فى حياة الأفراد، وكذلك المشكلات التى تحتاج إلى كثير من الوقت والجهد والنفقات لعدم قدرة المجتمعات النامية على تمويل المشروعات التى تحتاج إلى كثير من النفقات.

وبالنسبة للبيئات والأحياء السكنية التى تقام فيها المشروعات السياحية فينبغى وضع المشروعات فى حدود طاقة الاستيعاب فى أعلى قائمة الأولويات على أن يتلوها مباشرة الاهتمام بالمجتمعات الريفية والحضرية بدرجات تكاد تكون متساوية.

وكذلك اختيار المشروعات التى تعنى بالأحياء المتخلفة، وتفضيلها على المشروعات التى تعنى بالأحياء المتوسطة والمترفة، وذلك لحاجة الأحياء المتخلفة للارتقاء، ولأن السياح — وأن كانوا يسكنون الأحياء المترفة — إلا أنهم يهتمون اهتماماً خاصاً بزيارة الأحياء المتخلفة التى تعتبر أسوأ دعاية للمجتمعات النامية، ولأن الأحياء المترفة قد أخذت حظها من العناية طوال السنوات الماضية، ثم الاهتمام بالأحياء المتخلفة يساعد على تذويب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية.

أما بالنسبة لمجموعات المنتفعين من الخدمات فيجب ألا يكون هناك نوع من التمييز أو المفاضلة بين قطاعات السكان المختلفة على أساس الجنس أو اللون أو العقيدة الدينية أو السياسية، ولكن نظرا لقلة موارد الدولة المالية مما يعوقها عن القيام بجميع التزاماتها تجاه جميع المواطنين، فإن من الضرورى أن يكون هناك نوع من المفاضلة على أساس ما.

فمن حيث مجموعات السن فينبغى الاهتمام بالطفولة والشباب بأقدار تكاد متساوية. فالطفولة أمل المستقبل، وهى تمثل الجيل الصاعد الذى يعتبر العمود الفقرى فى بناء المجتمع، ومن ثم يجب العناية بخدمات الأمومة والطفولة والصحة والتربية والتعليم وكذلك الخدمات التى تستهدف حماية الطفولة من عوامل التفكك والانحراف ولغرس الوعى بأهمية السياحة. أما عن الشباب والبالغين فهم يمثلون عنصر العمالة والإنتاج فى المجتمع.

ويجب دائماً عدم التفرقة بين الذكور والإناث، بل يتعين مراعاة النساء من زوايا خاصة أهمها حالة الحمل والولادة. وحالة اشتغال المرأة ومحاولة تقديم خدمات لأسر المرأة العاملة كالتوسع فى إنشاء دور الحضانة.

وينبغى تفضيل المشروعات السياحية التى تعنى بالأصحاء والأسوياء أكثر من المنحرفين وذوى العاهات، لأن الأسوياء والأصحاء فى المجتمعات النامية لهم مشكلات كثيرة تفوق مشكلات المنحرفين وذوى العاهات، ولأن الاهتمام بالأسوياء يدعم المجتمع والأسرة مما يقلل من فرص الانحراف، والإصابة بالعاهات فى المستقبل، أما المنحرفون وذوو العاهات فإن نسبتهم قليلة فى المجتمع، وعلاجهم يكلف الدولة النامية الكثير، علما بأن الدولة مهما اهتمت بهم فإنهم لا يصلون فى العادة إلى مستوى الأصحاء والأسوياء من ناحية العطاء والإنتاج.

وبعد اختيار المشروعات التى ترى لجان التخطيط أهميتها وضروريتها خلال سنوات الخطة، وترتيبها فى سلم الأولوية، تعرض على لجان التخطيط التنسيق بينها، وتصميم الإطار التفصيلى للخطة. ويلاحظ أن تفاصيل هذا الإطار

ومدى شموله تتوقف على طبيعة التنظيم السياحى والاقتصادى السائد فى المجتمع. ففى المجتمعات الرأسمالية توضع المشروعات بصورة مفصلة وشاملة بخلاف الحال فى المجتمعات التى تأخذ بسياسة التخطيط الجزئى.

وطبيعى أن الصورة النهائية للإطار يمكن أن تختلف عما كان مقدراً فى المراحل السابقة، غير أن هذا يجب أن يتم تحت شرطين هما عدم الخروج عن الأهداف المقررة. وضمان تحقيق التوازن فى الخطة، فإذا حقق الإطار التفصيلى النهائى الشرطين أمكن منه استخلاص بعض الإجماليات التى يتشكل منها الإطار النهائى.

وليس معنى هذا أن الخطة حينما تصل إلى هذه الدرجة تصبح نهائية وقابلة للتنفيذ، إذ أن من الضرورى عرضها على الهيئات المتخصصة لإبداء الرأى فيها وإقرارها لتصبح نهائية. وبعد ذلك تأتى عملية إقرارها واعتمادها من الرئيس المختص الذى يقوم بإطلاع السلطات العليا عليها لكى تستوفى القوة التنفيذية. وإذ تصل الخطة إلى هذه المرحلة، تبدأ لجان التخطيط فى تجزئتها على أسس قطاعية وجغرافية، ويتم إرسالها إلى الجهات المختصة لتعمل على تنفيذها.

ثانياً : تنفيذ الخطة :

يتوقف نجاح تنفيذ أى خطة على وضوح أهدافها، وارتباطها بالحاجات الفعلية للإقليم السياحى ومراعاتها للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتوفرة.

ويحتاج تنفيذ الخطة إلى دراسة إجراءات التنفيذ، وتحديد أولوياتها، وفقاً للشكل المحدد فى إطار الخطة، وبالتكلفة المخصصة، وفى حدود المدى الزمنى المقرر.

ولضمان تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات ينبغى تحديد المشروعات التى تقوم بتنفيذها الإدارة العليا وحدها، والمشروعات التى تنفذها الأجهزة التنفيذية المحلية، والمشروعات التى تشترك فى تنفيذها الأجهزة التنفيذية فى

المستويين القومي والمحلي. ويجب أن يكون المبدأ العام الذى يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون والمشاركة بين مختلف المستويات سواء كان ذلك من ناحية التمويل، أو تقديم الخبرات الفنية، أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل ويرى كثير من العاملين فى حقل العمل السياحى ضرورة استقلال الأجهزة التنفيذية عن أجهزة التخطيط ضماناً لنجاح الخطة، وعدم تجاوزها للحدود المادية أو الزمنية المقررة .

ولضمان سير العمل فى حدود الوقت والمال اللازم لكل مشروع، ينبغى إعداد الجداول الزمنية التى تحدد مراحل تنفيذ المشروعات، مع وجود مرونة فى التنفيذ تسمح بإدخال تعديلات طبقاً لتغيير الظروف المحلية، وتحقيقاً للصالح العام.

وللتغلب عل صعوبات تنفيذ الخطة، يقترح "ميردال" وضع ثلاث خطط :

الأولى : خاصة بالنشاط السياحى والاقتصادى خلال السنة التالية.

والثانية : خاصة بالفترة التالية، والتى تتكون من خمسة أعوام، ويتم تعديلها ومواءمتها سنوياً عن طريق ترك السنة التى انتهت، وإضافة سنة خامسة جديدة.

والثالثة : خطة للمستقبل، ومدتها خمسة عشر عاما أو عشرين عاما، وعن طريق الخطة السنوية يمكن التأكد من أن الخطة يتم تنفيذها وفقاً لما هو مقرر، واتخاذ الإجراءات التقويمية فى حالة ما إذا حدث أى اضطراب فى الخطة قبل أن يستفحل الأمر، وتفشل الخطة فى تحقيق أهدافها.

٨- الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسيات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسيات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى أحتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية .

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الدجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات .

- "هى نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والانشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا العمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع "(١)
- هى مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها العاملة مناجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد (٢)
- هى مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال (٣)
- وهى مجموعة سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما فى عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة (٤)

أى إننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال " أو هى " مجموعة مختارة من خطوات العمل

---

(١) د. على الشريف وآخرون – التنظيم والأدارة – الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ص ٨١ .

(٢) قائل عوامله – تطوير المنظمات – المفاهيم والهياكل والاساليب – غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩ .

(٣) W. Ireson, and E. Grant (Editors)Hand book of industrianl Engineering and Management Englewwod clifes : prentice- Hall, inc , 1962.p395

(٤) Richard Neushel , Managent by Ssytem. New York : Mc Graw Hill Book co., 1960 O.g Neus –chel definecl " Aprocedur is asequence of clerical operations .Msually in volving serveral people in one Departments established to ensure uniform handing of are lurring teans –cation of the business.

التي تطبق على العمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل[1].

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهي تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية .

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية أختيار لأحد البدائل الكثيرة المتاحة .

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل .

والسياسات هي خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما ان السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الأخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعمليات التنفيذ [2]

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة

حيث يجب أن يتوافر للإجراءات الجيد مجموعة من الاشتراطات هي:

١- يجب أن يؤدى خطوات الإجراءات ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة [3]

٢- يجب أن ينمط الإجراءات وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب .

٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط .

---

(1) II Koomtz and co Donmel . principe les at management New York Mc Gaŵ Book company 1920. p20

(2) هيثم هاشم – مبادئ الإدراة – جماعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .

(3) د. على الشرقاوى – إدارة الأعمال – العلمية الإدراية – الدار الجامعية – الإسكندرية ١٩٩٣ . ص ٢٤٣ .

قاعدة جوران للإجراءات .

تتلخص قاعدة جوران فى أنه حدوث مشاكل فى المنظمة فإن أسبابها ترجع إلى ما يلى .

- ٨٥٪ بسبب الإجراءات
- ١٥٪ بسبب الأفراد

وبتطبيق قاعدة جوران فإنه يجب تحليل الإجراءات التى تعمل فى طلها المنظمة باستخدام التحليل الأحصائى لتحديد المتغيرات الأساسية وبالتالى العمل على تحسين وتطوير الإجراءات .

مبادئ الإجراءات

هناك عدة مبادئ توافرها فى الإجراءات تتمثل فيما يلى [1]

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات .

٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات فى سرعة أنجاز العمل .

٣- أن يتبع التسلسل الواضح فى خطوات الإجراءات .

٤- أن يتم حساب اوقات كل خطوة منالخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال .

٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات .

٦- أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية .

خصائص الإجراءات [2]

١- تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها منقبل القائد بالتنفيذ .

٢- الاجراءات تكون مكتوبه كى تصبح مرجعاً لكافة الخطوات التفصيل للتنفيذ .

٣- المراجعة الدورية للإجراءات للتأكد منصلاحيتها .

٤- خطوات التنفيذ التى يتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها وغير متعاون وتؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود .

---

[1] د. موسى اللوزى- التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ص ٩٢ .

[2] د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨ص ومابعدها

٥- تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات عن الوضع الفعلى وليس على مجرد اقتراحات .

٦- أن الإجراءات المناسب لمنظمة ما لا يشترط أن تكون هو الأصلح لمنظمة أخرى فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراءات فى المنظمتين .

٧- توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة وتكون منبثقة من أهدافها .

فوائد الإجراءات

يحقق استخدام الإجراءات العديد من الفوائد والتى منها [1]

١- سرعة إنجاز المعاملات ومن ثم تقليل أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين

٢- توحيد أداء الأعمال الكتابية فى الكاتب مما يتضمن تحقيق العدالة فى التعامل مع جميع فئات الجمهور .

٣- تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة لها .

٤- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال فى المنظمة من خلال اتباع قواعد محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التى توجب سير العمل فى المنظمة.

٥- أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال من خلال وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات .

٦- رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال القضاء على الروتين أعمالهم وعدم الاحتياج المستمر للتوجية الدقيق والإشراف من قبل الرؤساء .

من يتولى وضع الإجراءات السياحية :

❖ فى المنظمات الصغيرة يتولى وضع الإجراءات واحدا وأكثر من رجال الإدارة كل فى مجال اختصاصه .

---

(١) محمد شاكر عصفور – أصول التنظيم والأساليب – دار المسيرة عمان ١٩٩٩ ص ٢٤٠ وما بعدها.

❖ فـى المـنظمات الكـبيرة تكـون هـناك وحـدة تنظيمـية متخصصة فى مجال التنظيم وطرق العمل تختص بما يلى .

أ- فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العمل .

ب- أعـداد ومـراجعة وتيـسيط الإجـراءات إلى جانب تجميعها فى كتبات توزع على الإيرادات والأقسام المعنية .

ت- تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل .

ث- دراسـة كافـة الـنماذج المـستخدمة فـى المـنظمة والوقـوف على مـدى الحاجة إلى تعديلها والاستغناء عن بعضها .

ج- تقيـيم صـلاحية التجهيـزات والمعدات وأدوات العمل الجديد فى ضوء احتياجات إدارات وأقسام المنظمة .

تبسيط الإجراءات

وفى كثير من الأحيان قد تطول الإجراءات وتعتقد (*)

الخطوط الستة لتبسيط الإجراءات السياحية [1]

الخطوة الأولى التركيز :

عـن التركيز على موضوع واحد سيكون له مردود إيجابى ملمسوس على تحسين الإجراءات المتبعة فى المنشأ ، ولذا فإنه ينبغى تحديد أهم العوامل التى لـو تم التركيـز عليهاً ستـساهم بقدر كبير فى عملية التحسين ، وهناك عوامل

(*) من مظاهر هذا التعقيد ما يلى :

١- جود خطوات عمل لا مبرر لها .

٢- تعدد السجلات أو النماذج المستخدمة دون داع

٣- تعدد مرات انتظار العمل مما يعرقل خط سير العمل

٤- وجود اختناقات تعرقل سير العمل

٥- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها

٦- تفتيت العمليات بشكل لا مبرر له

٧- تعدد مراجعة العمل دون داع

(1) أيمن بن مصطفى عرقسوس – الجود الإدراية – مطابع مراد – مكة المكرمة ١٩٩٣ ص ٨٥ وما بعدها

رئيسية لا تبدو واضحة المعالم فى بعض الأحيان ، ولكن يمكن استخدام عدة وسائل للمساعدة فى توضيح هذه العوامل الرئيسية مثل استنباط الأفكار .

وحينما يتم التركيز على مشكلة ما ذات أولوية هامة فإنه يمكن تحديد اسبابها ومنثم البدء بالتركيز على تلك الأسباب لتحقيق نتائج ملموسة فى التحسين .

الخطوة الثانية التحديد :

بالنسبة لتحديد فإن المقصود به هو تحديد العوامل (المسببات) التى يكون لها تأثير على الإجراءات التى نعمل على تطويرها وذلك باستخدام الرسومات البيانية والبيانات الإحصائية لإيضاح دور كل عمل وتأثيره على الإجراءات الذى يتم التركيز عليه وبمعنى آخر إنه عندما يتم تحديد كل المسببات يجب علينا أن نحدد أهم سبب له تأثير على الإجراء .

الخطوة الثالثة التحليل :

يتم تحليل الأسباب للتوصيل إلى تحديد السبب الرئيسى ، وذلك باستخدام الإحصائيات والجداول البيانية ، وبالتالي نعمل علي تلافيها لتحسين الإجراءات ، وبدون تحليل كل المسببات المؤثرة على مستويات الداء ، فإنه يتعذر تحديد السبب الرئيسى وبالتالى إجراء تحسينات على النشاطات المختلفى.

الخطوة الرابعة التصحيح .

فى هذه الخطوة يتم اختيار أحسن اسلوب لتلاقى الأسباب التى يتم تحديدها وتحليلها فى الخطوات السابقة ، وبتطبيق هذا الأسلوب يتم أتخاذ الخطوات التصحيحية للإجراءات .

الخطوة الخامس التقويم .

بعد تطبيق الأسلوب التصحيحي ومدى تحقيق الهدف الإجراءات فإنه من الضروري مقارنه نتائج التصحيح ، ومدى تحقيق الهدف الذى وصل التحسين إليه في الإجراءات وتقويم التحسين .

وفي حال ما إذا كانت النتائج لا تدل على تحسن فإنه يجب الرجوع إلى الخطوة الثانية لتحديد الأسباب الاساسية ، والاستمرار في الخطوات التالية لها حتى نحصل على الأهداف المحددة لتطوير الإجراءات .

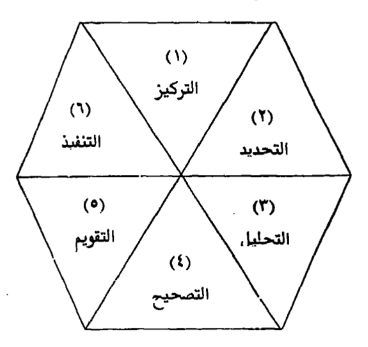
الخطوة السادسة التنفيذ :

ويعنى اعتماد تطبيق الحل المقترح بصفة نهائية بعد إجراء التحسينات المطلوبة على الاجراءات لمنع حدوث السلبيات . أو ظهور المشاكل مرة أخرى ويجب وضع مقاييس لمدى تحسن الإجراءات ، ومن ثم البدء في التركيز على تطوير إجراء وتكرار الخطوات السابقة .

والخطوات الستة سالفة الذكر يجلب مراجعتها منحين لآخر للتوصل إلى تحسين وتطوير جميع الإجراءات داخل المنشأة .

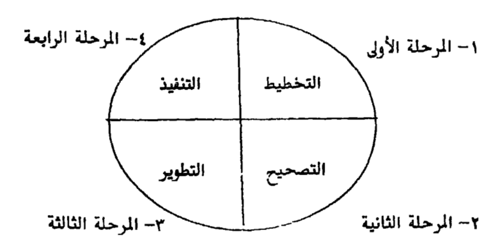
ويوضح الشكل التالى تلك الخطوات

الخطوات الستة لتحسين الإجراءات



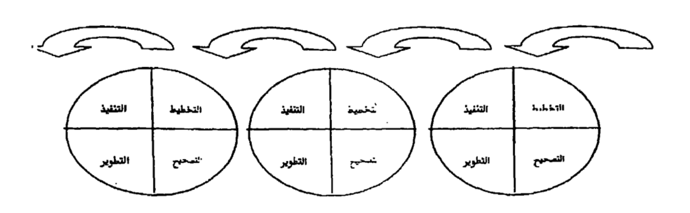
هذا وقد قام شيوهارت بتبسيط الإجراءات وفقا الأربعة مراحل أساسية تسمى دائرة شيوهات يوضحها الشكل التالى

المراحل الأربعة لتبسيط الإجراءات



وعند الانتهاء منتحسين أحد الإجراءات نتبع نفس الخطوات لتحسين وتطوير الاجراءات الاخرى . وهكذا يكون التحسين مستمراً على النحر الموضح بالشكل التالى .

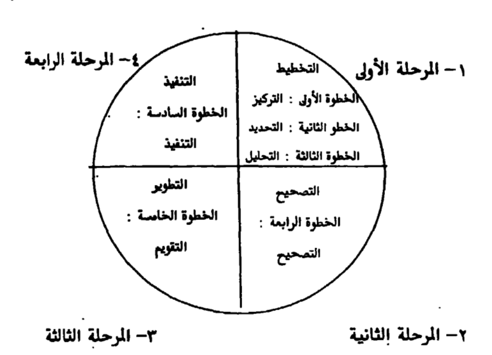
دائرة شيوهارت لمراحل التحسين المستمر للإجراءات



العلاقة بين دائرة شيوهارت والخطوات الستة لتبسيط الإجراءات

تشتمل المراحل الآربعة لدائرة شيوهارت على الخطوات الستة لتحسين الاجراءات كما هو موضح بالشكل التالى :

العلاقة بين دائرة سيوهارت والخطوات السنة لتبسيط الاجراءات



ويلاحظ أن المرحلة الأولى فى دائرة شيوهارت تشتمل على ثلاثة خطوات من الخطوات من الشكل الستة على النحو التالى

١- لتخطيطط : (ويشتمل على الثلاث خطوات الأولى من الخطوات الستة كما يلى)

- الخطوة الولى : التركيز .
- الخطوة الثانية : التحديد .
- الخطوة الثالثة : التحليل .

أما الخطوة الرابعة والخامسة والسادسة من الخطوات الستة فهى تقابل المراحل الثانية والرابعة من دوائرة شيوهارات على النحو التالى

٢- التصحيح : الخطوة الرابعة التصحيح

٣- التطوير : الخطوة الخامسة التقويم .

٤- التنفيذ : الخطوة السادسة التنفيذ .

الأدوات المستخدمة فى التبسيط

(١) خريطة توزيع العمل

وهى تبويب مبسط لمختلف الأعمال التى يؤديها الأفراد فى وحدة تنظيمية مصنفه وفقاً لأوجة النشاط الرئيسية فى الوحدة ولإعداد هذه الخرائط يلزم أعداد القوائم التالية .

(أ) قائمة الوجبات

وهى بمثابة وصف كامل لما يؤديه كل فرد بالوحداة التنظيمية حيث يدرج فيها تفاصيل ونوع الوجبات المؤداه ومتوسط عدد الساعات التى يستغرقها أداء كل واجب من هذه الوجبات وفيما يلى نموذجاً لهذه القائمة .

نموذج قائمة الوجبات[١]

اسم الموظف	اسم الوظيفة	الدرجة أو المرتبة الوظيفية
	اخصائى شئون الأفراد	
الوحدة التنظيمية	المشرف	التاريخ
قسم التعيينات بإدارة الأفراد		

رقم	بيان والسجلات	عدد الساعات الاسبوعية	وحدات العمل أو الحجم (اختيارى)
١	تجميع البيانات والمعلومات عن الاحتياجات الوظيفية	١٢	
٢	مراجعة القوائم والملفات الخاصة بالأفراد	١٠	
	لتحقيق من صحتها ودقتها	٦	٢٥
٣	الرد على الاستفسار الروتينية بشأن تعيين الموظفين	٣	
٤	دراسة ومراجعة الحالات الخاصة بمشكلات التعيين	٤	٦
	للتأكيد من توافر كافة المعلومات الضرورية	٢	٣
٥	مسك سجلات اوقت والحضور للعاملين بالقسم	٣	
٦	إعداد تقارير إدراية وتنفيذية للقسم		
٧	تحليل التقارير التى تعدها أقسام أخرى ورفع المسائل		
	الهامة منها إلى رئيس القسم .		
	مجموع الساعات	٤٠	

ب- قائمة النشاط :

وهى قائمة تتضمن مختلف أوجة النشاط الرئيسية التى تؤدى لتحقيق الهداف المسند تحقيقها إلى الوحدة التنظيمية حيث يقوم المشرف بتسجيل الوظائف الأساسية للوحدة التنظيمية والتى تؤدى عن طريق مختلف الواجبات التى أوضحتها قوائم الواجبات وفينا يلى نموذجا لهذه القائمة .[٢]

---

(١) المرجع السابق ص ٣١٣- ٣١٤

(٢) المرجع السابق ص ٣١٣ - ٣١٤

نموذج القائمة النشاط

"قائمة النشاط"		
أعدها :	الوحدة التنظيمية قسم التعينيات بإدارة الأفراد	التاريخ
رقم	أوجة النشاط	وحـــدات النــــشاط وأو حجم العمل (اختيارى)
١	تعيين المرشدين	١٠٠
٢	تعيين الموظفين الدائمين .	٥٠
٣	أداء خدمات استقصاء المعلومات	
٤	دراســـة الحــــالات الخاصـــة وتحلـــيل الاحتياجات من المرشدين	
٥	الإدارة والإشراف	
٦	أنشطة أخرى متنوعة	

هـذا ويلاحـظ أنـه عـند تحليل خريطة توزيع العمل بفضل الاستعانة بالأسئلة التالية :

١- ما هى أوجة النشاط التى يستغرق أداؤها معظم الوقت ؟

٢- هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سليماً؟

٣- هل تستخدم المهارات بكفاءة وفاعلية؟

٤- هل يؤدى الأفراد واجبات كثيرة غير مرتبطة ببعضها ؟

٥- هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟

٦- هل العمل موزع بالعدل والمساواة ؟

وعلـى ضوء الإجابة على الاسئلة السابقة يمكن التوصل إلى التحسينات المقترحـة بمـا يكفـل اداء العمـل بكفـاءة وفعالـية . وفيما يلى نموذجان للأعداد الأولى لخريطة توزيع العمل والأخرى لتحليلها .

٢- لوحة المراقبة :

عـندئذ ترسـل الرسالة إلى كاتب الحجز تكون أولى الخطوات التى يقوم بها هى تكون الحجز على لوحة المراقبة (شكل رقم ٣٢) مع ملاحظ نوع الغرفة وتـاريخ خلـوها (والرقم المدون على لوحة المراقبة سوف يظهر في كل السجلات من هذا التاريخ حتى وصول النزيل وكذلك ستلاحظ فى الجزء الاسفل من لوحة المـراقبة أن الاجـنحة والاقامة الخاصة لها معاملات منفصلة) ، وبالرقم الذى تحدد فى اللوحة يستكمل الكاتب قائمة الحجز كما فى الشكل (٣٢) ويتم ملئ الخانات الخالية ويسجل رقم المراقبة فى المربع الخالى الموجود فى الركن الأيمن كما هو مبين فى الشكل ولوحة الحجز تدون حسب الحروف الابجدية فى ملف الحجز لحين تاريخ وصول النزيل .

وكمـا فى شكلى (٣١-٣٢) وفى حالة الرغبة فى غرفة بسريرين مثلاً لمدة ثلاثة أيـام كحـد أدنـى تـبدأ من الثالث منشهر مايو يتم ملئ الكاتب القائمة الصفراء بـناء علـى تـدوين لوحة الحجز (شكل رقم٣٢) وختم الخطاب بالعلم فى المكان المخـصص بكلمة (محجوز) وترفق القائمة الصفراء بالخطاب وأعيدت للسكرتير للـرد علـيه وتدويـنه فى الملف . وجميع خطابات الموافقة تتضمن تاريخ الاقامة ونـوعها وعـدد الايـام المطلـوبة ورقم المراقبة وفى حالة سقوط تسجيل طول فترة الاقامـة المطلـوبة ورقـم المراقبة وفى حالةة سقوط تسجيل طول فترة الاقامة على طلـب الحجـز فـإن الفـندق يوافـق علـى مد فترة الاقامة ليوم واحد فقط وإذا ما رغـب النـزيل المنتظر أن يبقى لفترة أطول فإنه لا بد أن يسارع إلى ابلاغ الفندق بذلك وفى هذه الحالة يصبح الحجز كانه جديد ويسير على نفس القواعد المتبعة والفـنادق لا توافـق علـى حجز غرف معينة وعادة تذكر الاسعار من كذا إلى كذا وليست أرقاما محددة

٣-لوحة الحجز :

ويـضع الكاتب فى مكتب الحجز لوحة للحجز لوحة للحجز لكل شهر وكـل حجز يوضع فى هذه اللوحة بمجرد ان يتم تسجيلة ويمكن لهذه اللوحات

أن تعد قبل الميعاد حسب رغبة الفندق وبمجرد نظرة سريعة إلى هذه اللوحة تبين للكاتب هل فى استطاعته أن يملأ أى طلب خاص بالحجز أم لا .

٤- زيادة الحجز :

إلى الآن تستطيع أن تتصور أن عملية الحجز عملية آلية روتينية بسيطة بيد أنها ليست بهذه البساطة كما يبدو وبديهى أن الموقف المثالى هو أن تكون جميع الغرف محجوزة وكل طلب للحجز يلبى ولكن من الطبيعى أن كل فندق لا يتوقع أن تملأ جميع غرفه فى كل ليلة من السنة وفى حالة وجود نشاط تجارى فمعنى هذا الاقل القول بأن خلو غرفة أو أكثر ليس اقتصاديا كما وصفها بمهارة كونيل دين ميبك بقوله :" ليست هناك سلعة سريعة العطب اكثر من حجز الفندق فإذا لم تبع أو تشغيل هذه الليلة فإنها لن تباع ابداً " .

ولكن كيف يحمى الفندق نفسه ضد إلغاء آخر لحظة أو عدم حضور الحاجز ؟ والرد على ذلك هو زيادة الحجز طبقاً للتقديرات المعقولة من السجلات السابقة وكذلك التخمينات التى ستساعدك على ان تكون متنبئاً وقد علمتنا الخبرة أن نتوقع أن ٥٪ لا يحضرون وأن ٨٪ إلى ١٠٪ يلغون الحجز ونتيجة لذلك يزيد الحجز بمثل هذه الكمية بأقل ٥٪ وعندما تكون هذه النسبة المئوية دائماً دقيقة فإن عملية الحجز لن تتضمن أيه صعوبات ولكن عندما تختلف الظروف فى اغلب هذه الحالات حيث لا أحد يلغى أو تتم لكل الحجوزات أو عند تغطى الارض بالثلج وتقف الطائرات تزيد الطلبات ثلاثة اضعاف فهذه هى بعض الاحداث القليلة التى تسبب فى ملء الفندق الموقف الذى يقف فيه عدد كبير منالاشخاص يلوحون بطلبات الحجز فى اوجة الكاتب طالبين حجرات ليست تحت يده وفى هذه الحالة يستطيع كتبة الغرف أن يعملوا ما فى وسعهم لشرح الظروف بكل لطف كما يساعدون النزلاء على ايجاد أماكن مناسبة لإقامتهم فى الفنادق الاخرى وفى معظم الاحيان لا يفهم النزلاء سوى أنه قام بالحجز وأن حجز قد تم ولا توجد حجرة له .ولسنا بحاجة إلى القول بأن مثل هذه المواقف قد تضيع على الفندق زبائنه بكل وإذا كانت الزيادة فى عملية الحجز مقامرة

إلا أنهـا يجـب أن تـتم لـو أردنـا أن يحقق الفندق الربح الذى ينتظرة أصحابة ويجب أن نلاحظ أنه قلما تتسبب هذه المقامرة فى أيه مشكلات .

٥- تسديد الحجوزات :

وعـندما يـدون الحجـز على اللوحة ويوافق عليه فليس هناك أيه عملية مهمـة أخـرى خـلال الاسـبوع أو العشرة ايام التى تسبق وصول النزيل وفى هذا الوقت تدون كل الغرف المحجوزة فى لوحة الحجز الخاصة بالغرف المحجوزة فى لوحة الحجز الخاصة بالغرف الموجودة بمكتب الاستقبال ، ويمكن استعمال اى نوع من انواع البطاقات أو المكعبات طبقاً لسياسة الفندق ونوع اللوحة ، وفى الفـندق الـذى اتخـذناه مـثالا لـنا نجد ثلاثة أنواع متشابهة ولكنها تختلف من حـيث اللون فتوجد مكعبات زرقاء — وهى تستعمل كعلامة للغرف التى تتكون غالبـية الفندق منها وعندما يقوم كاتب بتعيين غرفة النويل الجديد فإنه يعرف أن المكعبات الزرقاء يمكن تحريكها بسهولة على اللوحة .

والمكعـبات الـبرتقالية اللون يستطيع الكاتب أن يحركها فقط إذا وجد حجرات أخرى من نفس النوع تماماً والمكعبات ذات اللون الاصفر لا يمكن تحريكها لأى سـبب مـن الأسـباب فهـى تـستعمل للأجـنحة ولإقامـة ألنزلاء المهمين ولما كان كاتب الغرف له الحق فى تحريك المكعبات لبيع كل ما تحت يده فهو المسئول عـن معـرفة الموافقة النهائية على كل الحجوزات وعندئذ تكمل اللوحة وتنتهى إجراءات الحجز غلا فى حالة الإلغاء حيث تتم نفس الطرق فى طلب الحجز .

٦- كاتب الغرف :

يرسـل ملـف الحجـز اليومـى كـل صـباح إلى كاتـب الغرف فى مكتب الاسـتقبال وعـندما يحـضر كاتب الغرف النهارى لمباشرة عملية يصل تقرير من كاتـب الغـرف الليلـى فـيطلع على سجل النزلاء بمكتب الاسـتقبال كما يتلقى عـدد الججـوزات التـى انجزها كاتب الغرف الليلى خلال ذوبته ويكون كاتب الغـرف الليلـى قـد فحص لوحة الحجز وحسب عدد الغرف التى ستخلو اليوم مـن الفـندق ويـضيف هذه المجموعة إلى عدد الغرف الخالية وعندما يطرح منها

عدد الغرف المحجوزة لليوم يعرف كمية الغرف الموجودة للبيع عند المكتب أو عدد الغرف الناقصة فى الفندق وعلى سبيل المثال فى يوم ما حسب كاتب الليل تسعاً وستين غرفة كان يتوقع خلوها علاوة على ثلاث أخرى خالية وكان مجموعة الحجوزات لهذا اليوم ستاً وتسعين غرفة والتقرير يبين لنا ان (٦٩+٣) لو طرحت من (٩٦) يكون الباقى (٢٤) أى يتقص (٢٤) ويعرف كاتب النهار أن عليه أن يدبر أربعاً وعشرين غرفة طوال اليوم كى يرضى كل النزلاء المنتظرين . وما لم يكن هناك غرف يدبر أربعاً وعشرين غرفة طوال اليوم كى يرضى كل النزلاء المنتظرين . وما لم يكن هناك غرف ينتظر خلوها أو حالات إلغاء فإن الكاتب لا يمكنه أن يبيع أى غرفة للأشخاص الذين يؤمون المكتب بدون حجز .

٧- تقرير مدير الفندق :

يصب تقرير مدير الفندق إلى مكتب الاستقبال خلال الساعتين الأولين من توبة النهار (شكل٣٤) ويقوم كاتب الغرف بمقارنة المعلومات التى ترد بالتقرير بدقة مع لوحة حجز الغرف فإذا وجد أى اختلاف بين الاثنين فعليه أن يبلغ ذلك إلى مساعد المدير التنفيذى حيث يجرى التحقيق فى الأوامر فوراً

وفى حالى عدم وجود لمتعة يطالب النزيل بالدفع مقدماً إذا لم يكن معروفاً لدى الفندق .

وبمجرد خروج النزيل من المكتب يسلم الكاتب بطاقة التسجيل إلى الفتاة التى تقوم بوظيفتى كاتب الاستعلامات والآلة الكاتبة وهى بدورها تنسخ بطاقة المعلومات من أصل وصورتين كما تنسخ قائمة الحسابات منأصل وصورة وكل منها تحتوى على اسم وعنوان النزيل ورقم الغرفة وسعرها وتاريخ المغادرة وبطاقة المعلومات توضح صورة منها فى لوحة الحجز وصورة أخرى فى لوحة المعلومات والثالثة فى لوحة قسم التليفونات وأما قائمة الحسابات فتذهب نسخة منها للصراف فى الاستقبال وتحفظ بطاقة التسجيل فى الملف كما ينص القانون .

وعـندما يـستقر النـزيل فـى غرفته فإن اتصالا بمكتب الاستقبال سوف يختصر على الكاتب الاستعلامات والبريد — الذى يقوم بهما شخص واحد فى الفنادق المتوسطة وفى بعض الفنادق يقوم كاتب الغرف بمتابعة البريد والرسائل والاسـتعلامات والمفاتيح ولكـن فـى الفـنادق الكـبرى فـى المـدن تكـون نـسبة التخـصيص أكـبر ففـى أغلـب الاحـيان يوجد كتبه للغرف وكتبه للبريد وكتب للأستعلامات وكتبه للمفاتيح والنقطة الهامة بغض النظر عن تعدد الوظائف هى أن يحصل النزيل على كل هذه الخدمات بسرعة ونظام .

هـذا ويلاحـظ أن هـناك العديـد مـن الإجـراءات التـى يـستلزم العمل السياحى الفندقـى غـير أن أهم هذه الاجراءات وأشهرها إجراءات الحجز حيث تتحدث الآن عن الاجراءات التى يتبعها فندق متوسط الحجم من الدرجة الأولى .

١- وصول طلبات الحجز :

تـصل طلـبات الحجـز بالـبريد أو التلـيفون أو التلغـراف أو عـن طريق الكـتب وفـى الحال توريد إلى مكتب مساعد المدير العام حيث يقوم الكتبة وفى الحـال تـوريد إلى مكـتب مـساعد المديـر العـام حـيث يقوم الكتبة بفهرستها ثم يقومـون بمراجعة الملف الخاص بتاريخ النزلاء ويضعون الملاحظات المناسبة على الرسالة نفسـها ويتولى موضفوا المكتب الرد على غالبية الاستفسارات الروتينية أم المؤتمـرات فيرجـع فـيها مباشر إلى مساعد المدير العام لإبداء ملاحظاته الخاصة والاهتمام بها بنفسه .

كما ان هناك مجموعة من الاجراءات التى يجب اتخاذها لرفع كفائة الخدمات السياحية لتحقيق رضا السائحين وهى تضم [1]:

-الخدمات السياحية فى السياحة الدولية

- حسن الضيافة .
- رفع مستوى الخدمة الفندقية

---

(1) أ.د ماهر عبد الخالق ليس . مبادئ السياحة – مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠ ص ١٥٩ وما بعدها

- خدمات الأغذيه والمشروبات
- خدمات النقل
- ضمان فاعلية شركات السياحة وتنظيمى الرحلات الشاملة
- حسن إدارة وسائل الترويج
- وسوف نتناولها بشئ من التفصيل على النحو التالى :

*** التسهيلات فى السياحة الدولية**

قد يتطلب ممارسة سيادة الدولة وتحقيق أمنها فرض الرقابة الدقيقة على دخول وخروج الاجانب وبخاصة فى اوقات الازمات فى حين يستلزم التوسع السياحى الحد من هذه الاجراءات أو تخفيضها على الأقل إلى القدر الذى يشعر معه السائحون بالراحة والسرعة فى دخلو الدول والخروج منها. وتشمل إجراءات الحدود عادة إجراءات تسهيل منح تأشيرات الدخول وسرعة إنهاء إجراءات المطارات والموانئ من جوازات وجمارك ونقد وصحة وغير ذلك. وكلما خفت هذه الإجراءات أو تلاشت كلما تحقق رضا السائحين وزاد إقبالهم على الدولة .

ولقد تضمن إعلان مانيلا عن السياحة العالمية بالنسبة إلى التسهيلات السياحية ما يلى .

- **المؤتمر ...**

" يدعو الدول ، على أساس المعاملة بالمثل وانفرادياً إلى دراسة إمكانية إلغاء تأشيرات الدخول بالنسبة إلى الإقامة القصيرة للسائحين "

" يعتبر أن تنمية حركة الياحة بين الدول النامية تتطلب تسهيل الإجراءات النقدية ومرونتها "

"يعتبر عن الراى بأن الضرائب المستحقة على السائحين بسبب النشاط السياحى ضارة بالسياحة ما لم تستثمر هذه الإيرادات الضرائبية مباشرة فى القطاع السياحى وفى تنشيط السياحة " .

" يستحث الحكومات ان تمتنع عن فرض القيود والإجراءات أو اى معوقات أخرى على دخول او خروج السائحين سواء كانت مادية أو نفسية "

" تدعو الدول الاعتراف واحترام الفرد — بغض النظر عن ديانته او جنسيته أو معتقده أو محل إقامته — فى زيارة وطنه ، وأن تعمل كل ما من شأنه تسهيل حرية الانتقال وضمان أمنه "

*** حسن الضيافة**

يتعين أن تندرج مبدأ حسن الضيافة فى السياسة السياحية للدولة ، وأن تسهيلات الضيافة وحسن الاستقبال بشكل يجعلها عنصراً متميزاً وخطط وبرامج التنمية السياحية واستراتيجيات التسويق والحملات التنشيطية وجزء لا يتجزأ من وسائل الاعلام والاتصال بالأسواق ومن برامج التدريب السياحى .

ولذلك فإن بعض الدول السياحية المتقدمة مثل إيطاليا وفرنسا تنظم برامج تدريبية مستمرة فى السياحة لموظفى الجوازات والجمارك فى المطارات والموانى ونقاط الدخول والخروج البرية .

وطالما أن الضيافة هى إحساس واتجاه وسلوك فإنه يمكن التفكير فى مبادئ معينه تتبناها الدول السياحية على المستويين القومى والإقليمى .

- إعطاء كم أوفى من المعلومات عن العرض السياحى القومى والإقليمى للأسواق السياحية المختلفة مع معلومات واضحة عن مستوى كفاءة وجود الخدمات والأسعار وعرض صورة سياحية جذابة لدولة القصد السياحى بأقاليمها المختلفة .
- محاولة الحفاظ على الطابع الأصيل لكل اقليم أو منظمة سياحية داخل الدول مع التكيز على ابرازها هذا الطابع فى الحملات التنشيطية .
- الترحيب بالسائحين عمند مداخل الدول وكل إقليم أو منظمة سياحية فيها عن طريق اللافتات الارشادية والترحيبية ومكاتب الاستعلامات السياحية وتقديم مشروب الضيافة فى المطارات والموانى ومداخل الأقليم

والمناطق والمدن المختلفة داخل الفنادق وفى مختلف مناطق الجذب السياحى .

- الاهتمام بالشكاوى التى يقدمها السائحون بمعالجة اسباب الشكاوى والرد على مقدميها بسرعة .
- إقامة مكاتب استعلامات سياحية بالمناطق الاستراتيجية السياحية تزود بمضيفين ومضيفات يتقنون عدة لغات .
- تسهيل مزاولة الرياضات المختلفة للسائحين فى النوادى الرياضية المختلفة والفنادق والقرى السياحية ..إلخ .
- تزويد الطرق المختلفة بلافتات كافية وفقاً للتصميم الدولى المتفق عليه
- تطبيق سياسات متهاونة للسائحين فيما يختص بمخالفات المرور وما يجرى على منوالها .

*** الخدمات الفندقية وخدمات الأغذية والمشروبات :**

ونظرا لاختلاف أماكن الإقامة السياحية وأماكن خدمة الأغذية والمشروبات جنساً ونوعاً ودرجة وحجما وموقعاً ، فإنه يصعب إن لم يكن يستحيل . وضع قائمة لحصر كل الاجراءات اللازمة لتحسين مستوى الخدمات الفندقيى وخدمات الطعام والشراب والتى تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر فى تحقيق رضاء السائحين . على أنه يمكن القول إجمالا انه إلى جانب نظم تصنيف الفنادق وأماكن الإقامة التكميلية ، يمكن اتخاذ الخطوات التالية :

- ضرورة تجانس واتساق المبانى مع طبيعة الموقع والبيئة من الناحيتين المعارية والانشائية وأن تتوافق مع الجوانب الاجتماعية والحضارية للمجتمع
- تقييم أماكن الإقامة السايحية من حيث أتساقها مع التطورات الحديثة فى احتياجات ورغبات السائحين التى تزداد عمقاً وتنوعاً وبصفة مستمرة بسبب اشتراك شرائح وقطاعات اجتماعية أكبر منالسكان فى النشاط السياحى .

- الاستجابة إلى الحاجات المحددة لكل شريحة من شرائح السائحين مثل الشباب والعائلات وكبار السن ومحبى الرياضات المختلفة وسائحى الحوافز ..إلخ
- تحسين مستوى المعلومات المتاحة عن تسويق الخدمات الفندقة وتوزيعها عن طريق قنوات التوزيع "مختلفة مع شرح اسباب وحجم العمولات المطلوبة .
- تحسين مستويات الربح فى الفنادق عن طريق سياسات التسعير الفعالة مع التأكد على المنافسة الشريفة ومع إطالة لرفع نسب الاشغال .
- تنمية التعاون بين مديرى الفنادق للأستفادة من الوسائل الجديدة لزيادة الانتاجيةو تتطلب وحدات كبيرة تتجاوز إمكانيات الفندق الواحد (كالمغسلة والانظمة الالكترونية للحجز المركزى وإدارة المشتريات المشتركة)
- تدريب نسئولى المنشآت الفندقية على طرق الادارة الحديثة ورقابة الجودة.
- الحيلولة دون أن تصبح الخدمات آليه (غير شخصية) سيطرة مبدأ الكم على مبدأ الكيف ، وسيادة ما هو وظيفى على ما هو إنسانى ، والتطور التكنولوجى نحو الآلية .

خدمات النقل .

إن تحسين خدمات النقل السياحى يتطلب أكثر من السرعة والأمان والتكلفة المناسبة والانضباط فى المواعيد . إن كثيراً من السائحين قد يتضررون من أمور تفصيلية مثل عدم تأكيدهم مما إذا كان عليهم أن يدفعوا رسم المغادرة أم لا او لانتظارهم مدداً طويلة فى محطات السكك الحديدية أو بالمطارات عند الوصول إلى المقصد السياحى .

وعلى سبيل المثال فإن الخطوات التى يجب اتباعها هى :

- تفادى فوضى أسعار السفر بزيادة دون إخطار مسبق وترك فترة كافية قبل نفاذ الاسعار الجديدة (سنة مثلا)

- يجب تزويد السائحين بمعلومات كاملة عن خدمات النقل
- وضع اللافتات الارشادية الكافية فى المطارات وفى محطات السكك الحديدية والموانى وعلى الطرق مع تحسين مستوى الراحة والنظافة فى تلك الأماكن وفى وسائل النقل المختلفة .
- تسهيل الانتقال من وسيلة نقل إلى اخرى وبوجه خاص في وسط المدينة
- رفع مستوى خدمات الطعام فى الطائرات والقطارات وفى مطاعم وكافيتريات محطات السكك الحديدية وفى المطارات

خدمات شركاء السياحة ووكالات السفر فى الأصل نحددة وتتلخص في خدمات الوسيط بين السائحين أو المسافري وبين موردى الخدمات السياحية المختلفة كشركات الطيران والفنادق وغيرها وكانت هذه الخدمات بسيطة إذا ما قورنت بالتى كانت تقدمها شركات السياحة ومنظمى الرحلات .

فى الوقت الحاضر أصبح هؤلاء موزعون للخدمات التى يتجنبها موردو الخدمات السياحية فع بكثير منالدلو السياحية في الحقب الأربعة الأخيرة إلى استصدار التشريعات المنظمة لأعمال شركات السياحة ومنظمى برامج الرحلات السياحية الشاملة . ومع اختلاف هذه التشريعات توسعاً وضيقا ومن حيث إحكام الرقابة على تلك الشركات فلا يزال الباب مفتوحا على مصراعيه لرفع مستوى الجودة فى أعمال شركات السياحة لإمكان تحقيق ألعي درجة من الرضاء لدى السائحين مجموعات وفرادى سواء من حيث جودة البرامج السياحية ذاتها وتقديم مختلف الخدمات المتعاقدة عليها بدقة وانضباط بدقة او من حيث اختيار مقاصد سياحية متميزة تستطيع ان تقدم للسائح تجربة سياحية مثالية لا تنسى ، ومع تعدد واختلاف انماط السياحة في الوقت الحاضر ومن المقترحات التى يمكن تنفيذها لرفع مستوى هذه الخدمات ما يلى :

- تقديم المعلومات الكافية والصادقة للسائحين عن البرامج السياحية المختلفة بمختلف مكوناتها .

- القيام بدور مستثارين للسفر والسياحة إلى جانب دورهم كموزعي خدمات سياحية مع تدريب العاملين على هاتين الصفتين
- الاهتمام بتأكيد الحجوزات طبقاً للبارمج والاسراع في تنفيذ الخدمات قبل مواعيد السفر بمدة كافية .
- ممارسة الرقابة على جودة الخدمات الموعد بها والمقدرة
- تحسين العلاقات ودعم الثقة بين وكلات السفر السياحية وموردي الخدمات السياحية
- زيادة عدد رحلات دراسة المقاصد السياحية المختلفة للحصول على معلومات كاملة وحقيقة عنها لإفادة عملائهم بتشخيص أدق للمنتجات السياحية المختلفة
- الاهتمام بدراسة شكاوى العملاء والعمل الجاد على حل المشكلات
- تنويع اسعراالخدمات تبعاً لاختلاف البرامج مستوى ومدة مكانا مع التأكد من أن تكون أسعار البيع متناسبة مع مستوى الخدمات المختلفة المقدمة

حسن إدارة وسائل الترويج :

يعتبر الترويج المنظم احد العوامل الاساسية في برامج الزيارات السياحية وهو في ذات الوقت عامل رئيسي من عوامل رضاء السائحين

وهناك عدة تدابير يمكن اتخاذها لزيادة فعالية الترويج منها ما يلي:

- ضرورة إدخال مناطق لسير السائحين على الاقدام داخل المنتجات السياحية وفي مناطق الزيارات السياحية .
- تشجيع المواطنين على طلاء منازلهم من الخارج
- التنسيق بين الترويج السياحي وبين النشاطات الاجتماعية والثقافية للمواطنين (المعارض الفنية والأوبرا والعروض الفلكلورية).

- تشجيع مديرو الفنادق والقرى السياحية وغيرها من أماكان الاقامة السياحية على إنشاء مكتبات للإطلاع وتنظيم الندوات التى يشترك فيها السائحون والزائرون فى المضوعات العامة وتنظيم عروض الأزياء والأمسيات الموسيقية .
- تنظيم مسابقات للفنادق والرقى السياحية لوسائل الترويج مع تسليم جوائز وحوافر للسائحين الذى لا يتحقق رضاؤه الكامل إلا بتحقيق أعلى جودة ممكنة لتجربة السياحية من خلال جودة عالية للعرض السياحى بكافة مكوناته تتلاقى مع وتشبع رغبات وتوقعات ودوافع السائحين .

وغير خاف أن السائحين يتطلعون — إزاء المنافسة السياحية الشديدة بين المقاصد حول العالم — إلى الخدمات المتميزة والجودة العلى للمنتجات السياحية من خلال إدارة كفء للعرض السياحى واستقرار سياسى واقتصادى وتخطيط وتصميم يحقق المستوى الجمالى ويحافظ على البيئة ..فى حدود أسعار تنافسية ..

فالجودة هى معيار السبق والتمييز فى عالم والغد والفوز بمستقبل أفضل لمن يملك الجودة ويحترم السائح . فمن يمتلك الجودة سيمتلك السائح ولن يستطيع أحد ان يرفع أسعاره إلا إذا كان يتمتع بجودة عالية فى خدماته .
وبدون الجودة ومراعاتها فى جميع المجالات سوف نخسر أهم عناصر الازدهار السياحى وهو عنصر (تكرارية الزيادة)

- الجودة هى أساس التنمية ومعيار القدرة على الاندماج فى الاقتصاد العالمى الذى تفتحت آفاقه وتلاشت حدوده
- الجودة وتطبيق المواصفات القياسية العالمية لها والحصول على شهادات الأيزو مناهم الوسائل الايجابية الفعاله لمواجهة تحديات العولمة السياحية وتحرير الأسواق .

- أم عن أكثر الجهات احتجاجا لتطبيق الاجراءات بدقة عالية فإنها تتمثل في المكاتب السياحية حيث يتمثل دليل العمل فيها كالتالى [1]

دليل عمل المكاتب السياحية بالخارج

أولاً : التسلسل الإدراى :

ولضمان أداء العمل على أكمل وجه وعدم تشتت الموضوعات بين جهات متعددة فإن الادارة العامة للمكاتب الخارجية هى جهة التخاطب المباشر لجميع المكاتب السياحية الخارجية فيما يتعلق بـ :

١- خطة عمل المكتب التنشيطية السنوية .

٢- تقرير إنجازات المكتب الدورية (كل شهر وربع سنوية)

٣- المكاتبات

٤- القاصات الصحفية التى تتضمن مقالات أو اخبار سياحية عن مصر

٥- مذكرات تتعلق بموضوعات تنشيطية أو للإستفادة عن أحدث بعينها .

٦- تقارير عن المعارض والمناسبات المهنية والجماهيرية التى يشارك فيها المكتب

٧- مذكرات بأية أحداث من شأنها سلباً أو إيجابا على حركة السياحية إلى مصر

٨- تقارير وأحصاءات سنوية عن سوق الذى يعمل فيه المكتب .

[1] د. احمد مصطفى - إدارة المكاتب السياحية . بدون ناشر أو سنه نشر ص ٢٥ وما بعدها

٩- برنامج العمل

المفهوم

هو ذلك الكشف الذى يحتوى على :

"مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب وبمجرد الوصول إلى الهدف ينتهى مفعولها وتصبح غير ذى مفعول".

مع ملاحظة أن برنامج العمل هو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة لتنفيذ عمل معين وهو بمثابة عملية صياغة قائمة تفصيلية بالنشاطات الواجب إنجازها.

وتنقسم برامج العمل إلى :

أ – برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتى تتطلب مهارة إدارية غير عادية للتنسيق بينها لأن فشل أى برنامج منها سوف يؤدى إلى فشل البرنامج الرئيسى نفسه.

ب- برامج فرعية تعد فى الغالب بمعرفة رؤساء الأقسام كإعداد رئيس أحد الأقسام برنامجاً فرعياً لتدريب العاملين لديه.

لمن يقدم البرنامج السياحى؟

نوعية العملاء :

نقدم البرنامج السياحى إلى نوعين من العملاء [1]:

١- راعى البرنامج أو المسئول عنه : The Sponsor

وهو المسئول عن إعداد رحلة سياحية من قبل الجهة التى يتبعها فهو ممكن أن يكون رب أسرة يريد تنظيم رحلة لعائلته أو يمكن أن يكون مديراً للعلاقات العامة فى شركة أو مصنع يود تنظيم رحلة للعاملين أو قد تكون شركة سياحية **Retailer** تود تنظيم رحلة سياحية لمجموعة لديها ولكن لا يحق لها تنظيم رحلات سياحية لأنها حاصلة على ترخيص فئة ب أو حتى فئة أ ولكن

---

(١) انظر : أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص١٠٥ وما يليها.

ليس لديها إمكانيات لازمة لتنظيم هذه الرحلة بالذات فهو همزة الوصل بين المشاركين فى الرحلة وبين الشركة منظمة الرحلات السياحية التى يطلب منها تنظيم الرحلة المطلوبة .

لذا ، فإننا نعد له برنامجاً ذو مواصفات خاصة برنامج قابلاً للمناقشة والتعديل حتى نصل إلى البرنامج الذى يتفق مع رغبات الراعى.

٢- **المشارك The Participant :**

وهو الذى يشترك فى الرحلة المنظمة ويدفع الاشتراك الذى يطلبه راعى البرنامج والذى تقوم شركة السياحة بتنفيذ البرنامج المتفق عليه له لذا فإننا نقدم له برنامجا تفصيلياً بمواصفات محددة.

ثانياً : عدد المشاركين :

أننا نقدم البرنامج السياحى إلى :

١- **الأفـراد Individuals :**

وهم أعداد تتراوح عادة بين فرد واحد وعشرة أفراد .

٢- **المجموعات Groups :**

وهـم المـشاركين فـى مجمـوعات أكثـر مـن عـشرة أفراد أو خمسة عشر فردا[١].

ثالثاً : كعرض مقدم As An Offer :

وهو فى هذه الحالة يقدم بأسلوبين :

١- **حسب الطلب :**

أى حسب المواصفات التى يطلبها الطالب سواء كان الطالب **Retaler** أو **Sponsorr** . أى أنه يعد تفصيلاً حسب الرغبة .

---

(١) انظر : أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص١٠٥ .

٢- المنتج الجامع :

وهو إجمالى المنتج الذى يعده Tour Operator من برامج سياحية لفترة زمنية معينة سواء كانت سنة كاملة أو موسم وذلك بناء على دراسته للسوق الذى يتعامل معه واحتياجاته فهو يعد برامج مقترحة ليطرحها على جمهور عملائه الذى ينقسم إلى :

أ - العامة .. أو الجمهور العام The Public :

ويقدم لهم مجموعة من الرحلات الداخلية والخارجية ليعرضها عليهم فى شكل نشرات سياحية Bruchurs مجمعة أو نشرة لكل برنامج على حدة وكذلك يمكن أن يعلن عنها من خلال حملة إعلانية Tising Campaign مستخدماً وسائل الإعلام المختلفة من جرائد ومجلات وإذاعة وتلفزيون والسينما والإنترنت.

ب - سمسار أو وسيط أو شركة سياحية Retailer :

وفى هذه الحالة يمكن لـ Retaler أن يطلب من الـ Tour Operator تنظيم رحلة لعملائه On Reqest كما بينا سابقاً وفى هذه الحالة يقدمها له الـ Tour Operator بسعر صافى غير قابل للعمولة ويمكن له فى هذه الحالة إضافة نسبة ربحة كما يشاء ليبيعها لعملية ويمكن أيضاً للـ Petailer بيع المنتج الذى يطرحه Tour Operator ويصبح السعر المعلن فى هذه الحالة سعراً قابلاً للعمولة.

ج - منظمى الرحلات بالخارج :

وهم الشركات الخارجية التى يقوم منظم الرحلات المحلى بدور الوكيل المنظم والمنفذ لأعمالهم داخل بلده فهو الذى يستقبل السواح القادمين من منافذ دخولهم منفذا لهم البرنامج المتفق عليه من منظم الرحلة الخارجى ذلك حتى لحظة رحيلهم عائدين إلى الخارج لذا فالـ Tour Operator الداخلى يتعين عليه إعداد نشره خاصة تتضمن الرحلات والخدمات المقترحة لإرسالها إلى منظمى الرحلات بالخارج حتى يمكن لهم التفاهم والتعاقد على ما يناسبهم

لذلك يحرص منظم الرحلات بالخارج بإحاطة برامجه بالسرية التامة ولا يتعامل معها كما يتعامل مع البرامج الذى يعلنها ويطرحها للسوق الداخلى للعامة ولذلك حتى لا تتعرض هذه البرامج وأسعارها للمنافسة عن طريق المنافسين الذين يخشى أن يقوموا بالاتصال بنفس منظمى الرحلات بالخارج لعرض نفس البرامج بأسعار أقل لذلك يقوم منظم الرحلات بطبع وإعداد نشرة خاصة لهذا الغرض تعرف باسم "نشرة التعريفة السرية"[1].

. المعايير التى تراعى عند إعداد البرامج السياحية

عند التخطيط للبرامج السياحية يجب مراعاة ما يلى:

١- رغبات واحتياجات السائحين :-

يجب على مخطط البرنامج السياحى قبل البدء فى التخطيط لبرنامجه التعرف على رغبات واحتياجات المستهلكين السائحين.

٢- التوقيت :-

إن عنصر التوقيت من أهم العناصر والمعايير التى يجب على مخطط البرنامج السياحى مراعاتها عند وضعه للبرنامج . وينقسم التوقيت إلى:-

أ — التوقيت الخاص بالتنقلات .

ب- التوقيت الخاص بالمزارات السياحية.

جـ - التوقيت الخاص ببدء الرحلة.

٣- اختيار المقاصد السياحية التى تتمتع بطقس مناسب :-

يعتبر المناخ من أهم العوامل المحددة لاختيار السائح لقضاء إجازته فى مقصد سياحى دون غيره، فمعظم السائحين يرغبون فى الهروب من الطقس السيء إلى المقاصد السياحية التى بها طقس أفضل.

وحيث أن السائح يعتمد على الوكيل السياحى اعتمادا كبيراً فى الحصول على معلوماته الخاصة بمناخ المقصد السياحى الذى يذهب إليه فيجب

---

[1] انظر: أ. منير فتح الله، المرجع السابق، ص١٠٥ وما يليها.

علـى الوكيل السياحى تحرى الدقة فى الإدلاء بالمعلومات الخاصة بذلك ولو أن المعلـومات الخاصـة بالتعـرف علـى الطقس فى أى موقع بالعالم متاح الآن لأى إنـسان عن طريق وسائل المعلومات الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت أو من خلال المحطات التليفزيونية الفضائية والأرضية.

ومخططـى الـبرامج الـسياحية فى الشركات عند وضعهم للبرامج توضع عـدة بـرامج علـى مـدار العـام لعدة مقاصد سياحية تتنوع وتزيد من كثافتها فى فترات عن أخرى حسب طبيعة تلك المقاصد والمناخ بها خلال تلك الفترات[1].

٤- اختيار المزارات السياحية :-

لابد من اختيار المزارات السياحية حسب رغبات واهتمامات المشتركين وحـسب نـوع الـرحلة إن كانـت رحلـة ثقافـية أو ترفيهية أو علاجية أو رحلة لمجمـوعة متخصـصة فـى عمـل معـين أو لهـا طابـع خاص ونذكر هنا أهم هذه الرحلاا على سبيل المثال :

أ- رحلات الأطفال :

ويـضاف فى هذه الرحلات إلى المزارات السياحية مدن الملاهى المختلفة ومكتبات الأطفال والسيرك مثلاً وعروض الكارتون والحدائق والمتنزهات بالإضـافة إلى بعض المزارات الثقافية الأثرية والتاريخية.

ب- رحلات الطلبة (تلاميذ المدارس أو طلبة الجامعات) :

مـع هـذه الـرحلات يستحب إضافة بعض المزارات الخاصـة بدور العلم والجامعات الأخرى .. والمعارض .. والمصانع .. بالإضـافة إلى المتاحف والأثار.

جـ- رحلات أساتذة الجامعات :-

يوضـع فـى الاعتـبار نوعـية المـشتركين .. بإضـافة مـزارات لأهـم المستـشفيات مـثلاً للأطـباء .. ومراكـز البحث العلمى .. والمنشآت ذات الطابع الأثرى أو الحديث للمهندسين .. وما إلى ذلك.

---

(1) انظر : د/ سعيد البطوطى، المرجع السابق، ص ١٦٦ وما يليها.

د – رحلات كبار السن :-

هنا يراعى عدم سرعة التنقل .. ووضع التوقيتات المناسبة كما بينا سابقاً .. والتركيز هنا على المزارات التى تهمهم فقط .. مع تجنب المسافات الطويلة التى تستدعى السير على الأقدام .. مع مرافقة طبيب يعمل على خدمتهم وتلبية طلباتهم الصحية أن وجدت .. مع استعمال وسائل المواصلات التى تناسبهم.

٥- الأحداث الخاصة :

يجب على مخطط البرنامج السياحى مراعاة الأحداث الخاصة فى المكان المزار قبل البدء فى إعداد البرنامج. فالأحداث الخاصة يختلف تأثيرها سلباً أم إيجاباً باختلاف نوعها وتوقيتها. فبعض الأحداث قد تكون وسيلة فعالة فى زيادة الإقبال على البرنامج السياحى لمجرد الرغبة فى حضورها بينما قد يرغب بعض السائحين فى السفر إلى هذه المقاصد فى غير أوقات الأحداث الخاصة لتلافى الزحام ورخص الأسعار.

٦- تكلفة الرحلة :

أن سعر الرحلة من العوامل المؤثرة فى قرار السائح[1].

تنظيم وتنفيذ البرامج السياحية :

- يتولى تنظيم وتنفيذ البرامج السياحية بالشركات والمكاتب السياحية أقسام السياحة الموجودة بها حيث يعمل بقسم السياحة مجموعة عمل Team Work مكونة من معدى البرامج Tour Operaors والمرافقين Tour Leaders وكذلك مندوبى الاستقبال والتوديع Transfer men بالإضافة إلى مسئولى الحجز Reservation Employees فيتولى كل موظف مهامه ومسئولياته الوظيفية المحددة له بالشركة التى يمكن عرضها فيما يلى:

(1) انظر: أ- منير فتح الله، المرجع السابق، ص١١٦ وما يليها.

* معد البرنامج : Tour Operators

يقوم بالمهام التالية :

* إعداد وتنظيم البرامج السياحية المتكاملة التى تشمل الإقامة بالفناجق المختلفة والمزارات السياحية والانتقالات .. إلخ .
* التنسيق مع مدير عام الشركة السياحية فى تحديد أسعار البرامج السياحية.
* إرسال البرامج السياحية التى قام بإعدادها إلى الوكلاء السياحيين بالخارج لتسويقها وبيعها للمستهلكين السياحيين.
* التأكد بصفة مستمرة من حسن سير البرنامج السياحى الذى يتم تنفيذه لمعالجة أى مشكلات قد تظهر.
* إصدار أوامر الخدمة Service Orders إلى الفنادق ووسائل النقل وغير ذلك من مصادر الخدمة السياحية من خلال القائمين بالتنفيذ.
* الإشراف التام على قسم السياحة بالشركة السياحية.
* التنسيق والرقابة المستمرة لمسئولى الحجز ومندوبى الاستقبال والتوديع للتأكد من حسن انتظام العمل وقيامهما بواجباتهما على أكمل وجه.

مندوب الاستقبال والتوديع Transfer Man

المسئوليات الآتية :

* استقبال المجموعات السياحية والسائحين القادمين بشكل فردى Individual فى الموانى الجوية والبحرية والمحطات البرية فى الوقت المحدد حسب مواعيد وصول الطائرات والبواخر والقطارات .. إلخ.
* مرافقة المجموعات السياحية والسائحين من المطارات والموانى البحرية والمحطات إلى مكان الوصول (الفندق).
* التأكد من حسن تقديم خدمة الاستقبال والانتقال إلى الفندق المحدد لهم.

* التسجيل اليومى للخدمات السياحية الخاصة بالانتقالات المقدمة للسائحين.
* توديع السائحين بالموانى الجوية والبحرية والمحطات البرية وتقديم كل ما يمكن تقديمه من خدمة جيدة للسائحين (إجراءات الجوازات – الأمتعة .. إلخ) حتى يترك انطباعاً ليباً لديهم عند المغادرة.

مرافق المجموعة Tour Leader

يتولى مرافق المجموعة المهام التالية :

* **الإلمام التام بكل تفاصيل البرنامج السياحى.**
* **الالتزام بدقة تنفيذ كل مراحل البرنامج السياحى.**
* **الرقابة والإشراف على المرشد السياحى والسائقين والتأكد من حسن أدائهم لعملهم.**
* حل المشكلات والعقبات التى تواجه تنفيذ البرنامج السياحى.
* تقديم المساعدة المكنة للسائحين عند حدوث أى مشكلة خاصة بأحد منهم بكافة الوسائل المكنة.
* كتابة تقرير مفصل فى نهاية البرنامج السياحى يتضمن الجوانب الإيجابية والسلبية التى حدثت أثناء تنفيذ وتقديمه إلى مدير عام الشركة.

مسئول الحجز Reservation Staff

يقوم مسئول الحجز بالواجبات الآتية :

* **عمل جميع إجراءات الحجز للأفواج السياحية والسائحين القادمين وذلك بالنسبة لما يلى :**
  - **الحجز لدى الفنادق ووسائل الإقامة المختلفة Hotels .**
  - **الحجز بالبواخر والمراكب العائمة Floating Boats .**
  - **حجز الأتوبيسات والسيارات Buses .**
  - **حجز المرشدين السياحيين Tourist Guides .**

- حجز لدى شركات الطيران داخلياً وخارجياً.

* التأكد من تمام الحجز بصفة مستمرة لضمان عدم حدوث أية مشكلات بهذا الخصوص.

* التنسيق المستمر مع معد البرنامج ومندوب الاستقبال والتوديع ومرافق المجموعة ومسئول الحجز لإجراء الحجوزات المطلوبة فى الوقت المناسب وتحقيق أعلى مستوى من الأداء.

عناصر البرنامج السياحى :

يتكون البرنامج السياحى الذى تعده الشركة السياحية من عدد متنوع من الخدمات المختلفة حسب طبيعة كل برنامج هى :

* خدمة النقل .
* خدمة الإقامة .
* خدمة الإعاشة (الوجبات الغذائية).
* خدمة الاستقبال والتوديع والانتقالات.
* خدمة المزارات السياحية .
* خدمات إضافية أخرى.

١- خدمة النقل Transportation

تتم هذه الخدمة بنقل السائح من الجهة المقيم بها إلى جهة سياحية أخرى أى من دولته إلى الدولة السياحية المقصودة **Destination** تبعاً لوسيلة السفر التى تنقسم إلى :

أ - النقل الجوى بواسطة الطائرات.

ب - النقل البحرى والنهرى بواسطة البواخر والضخمة والمراكب والقوارب واليخوت .. إلخ.

جـ - النقل البرى بواسطة السكك الحديدية والسيارات بأنواعها المختلفة.

٢- **خدمة الإقامة Accommodation**

تدخل خدمة الإقامة كعنصر رئيسى من عناصر البرنامج السياحى ويتحدد مكان الإقامة بما يتفق مع نوعية المستهلكين السياحيين واتجاهاتهم المختلفة وتنوع وسائل الإقامة السياحية فى الآتى :

أ - الفنادق Hotels بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

ب - الموتيلات Motels وهى الفنادق الصغيرة المقامة على الطرق السريعة.

جـ - القرى السياحية Tourist Villages .

د - الخيمات Camps.

هـ - الشقق المفروشة وغيرها.

٣- **خدمة الإعاشة (الوجبات الغذائية) Meals**

تتضمن البرامج السياحية على خدمة الإعاشة التى تشتمل بدورها على أربعة أنظمة من حيث عدد الوجبات اليومية ونوعياتها وهى :

أ - النظام الأمريكى American System

بموجب هذا النظام فإن تكلفة الإقامة يدخل ضمنها تكاليف الإعاشة للوجبات الثلاث (الإفطار - الغذاء - العشاء) F.B. .

ب - النظام الأمريكى المعدل وهو مثل النظام السابق .

جـ - النظام الأوربى : وهو النظام الذى لا تشتمل تكلفة الإقامة الفندقية بموجبه على تكلفة الوجبات الغذائية.

د - نظام الكونتيننتال : وهو النظام الذى تشتمل تكلفة الإقامة الفندقية بالنسبة له على الإفطار فقط.

٤- **خدمة الاستقبال والتوديع والانتقالات :**

(Meet & Assist and Transfers)

تشتمل هذه الخدمة على استقبال السائحين القادمين فى الموانى الجوية والبرية والمنافذ البرية ونقلهم إلى الفندق المخصص لهم ويدخل فى إطارها إجراءات نقل الأمتعة والجوازات والجمارك .. إلخ، كما تتضمن أيضاً نقلهم إلى

مكان المغادرة بواسطة وسائل الانتقال المخصصة لهم وتوديعهم وعودتهم إلى أوطانهم.

٥- خدمة المزارات Sightseeing Service

تضم هذه الخدمة نقل السائحين لرى الأماكن السياحية كمناطق الآثار التاريخية والمتاحف والمعالم السياحية والحدائق .. إلخ، وتشمل على الانتقالات الداخلية وتسهيل زيارة المناطق السياحية والإرشاد السياحى .. إلخ.

٦- خدمات إضافية Auxiliary Services

ترتبط هذه الخدمات حسب البرنامج السياحى المحدد حيث يمكن أن يضاف إلى عناصر البرنامج السياحى خدمات أخرى غير المذكورة سابقاً مثل:

- الحجز في المهرجانات الفنية .
- الحجز في المباريات الزياضية والمهرجانات المرتبطة بها.
- الحجز في الحفلات الغنائية العالمية كالأوبرا وغيرها..
- الحجز في المعارض التجارية والصناعية.
- تأجير السيارات.

ثانياً: تسعير البرنامج السياحى Quotation

■ وهى سعر تكلفة الرحلة مضاف إليها هامش الربح. ويعتبر هذا سعر البيع لهذه الرحلة، وعملية حساب البرنامج السياحى هى من أدق وأهم الأعمال التى تقوم بها الشركات السياحية وذلك لتأثيرها المباشر على الأرباح وحجم الأعمال السياحية داخل الشركة، وتشتمل تكلفة البرنامج السياحى على الآتى:

تكلفة الإقامة والإعاشة (الفنادق) Hotel (Accommidation)

تحسب تكلفة الفندق طبقا للمستوى الفندقى (خمسة نجوم أو أربعة) وتتمثل هذه التكلفة بين (٤٠٪ – ٥٠٪) التكلفة الإجمالية للبرنامج وتحسب تكلفة الفندق بالنسبة للفرد الواحد Person تشتمل تكلفة الفندق على الآتى:

أنواع الغرف + الخدمات الإضافية + لوجبات + الضرائب.

أ - أنواع الغرف، وذلك بافتراض الأسعار :

- غرفة مفردة Single Room ‏١٢٠ دولار .
- غرفة مزودة Double ‏٢٠٠ دولار .
- غرفة ثلاثية Trible ‏٢٢٥ دولار (٧٥ دولار للفرد الواحد).

ب - الوجبات Meals ، تنقسم إلى :

* مبيت بالإفطار Bed and Breakfast ، وتنقسم إلى :
  - مبيت بالإفطار كونتيننتال **Bed and Continental Breakfast**
  - مبيت بإفطار أمريكانى **Bed and Buffet (Amrican) Breakfast**
* مبيت بالإفطار + غداء أو عشاء **Half Board** .
* مبيت بالإفطار + الغداء + العشاء **Full Board**
  - وتشمل رفطار كونتيننتال أو أمريكانى + غداء + عشاء

Bed and Breakfast + menu dinner + srt menu Lunch

* عمولة الشركة Commission

تختلف عمولة الشركة من فندق لآخر، فليس لها قاعدة ثابة ويمكن حسابها تبعاً لحجم العمل بالشركة السياحية، المجموعات وعددها وعدد أفرادها وعادة ما تكون العمولة على سعر الغرفة فقط وأحياناً تمتد إلى الوجبات بنسبة أقلأ، وتحدد غرفة مجاناً لكل مجموعة تزيد عن ١٥.

* الإرشاد السياحى **Tourist Guidance**

تختلف تكلفة الإرشاد السياحى حسب اللغة المطلوبة ففى حالة اللغات النادرة مثل اللغة اليابانية والبرتغالية والهولندية تكون تكلفة المرشد غالية، أما اللغة الإنجليزية والفرنسية فإن أجر المرشد يكون أقل من اللغات السابقة لذلك عند حساب تكلفة الإرشاد يجب الأخذ فى الاعتبار أن المجموعة السياحية.

* المزارات السياحية **Sight Seeing**

تشتمل تكلفة المزارات السياحية على رسوم دخول المتاحف والمعارض ومواقع الآثار وبرامج الصوت والضوء .. وغيره من المناطق السياحية التى تحصل

عنها رسوم عند دخولها، وتمثل هذه التكلفة جزءاً هاماً وملحوظاً من تكلفة البرنامج السياحى.

* الانتقالات Transfer

تختلف تكلفة الانتقالات تبعاً لنوعية السويلة المستخدمة ودرجاتها المختلفة وما بها من تسهيلات كثيرة، مثل المواصلات البرية أو الجوية، ويلاحظ أن شركات السياحة تحصل على عمولة (١٠- ١٥) حسب عدد الأتوبيسات فى حالة المواصلات البرية، أما فى حالة الانتقال الجوى فإنه يتم حساب تكلفة المواصلات الجوية للانتقال من مدينة إلى أخرى داخل دولة الزيارة، وتشتمل على سعر التذكرة بعد خصم عمولة شركة السياحة.

* **الاستقبال والترحيل (Meet & Assist)**

تحسب التكلفة بالنسبة للاستقبال والترحيل من وإلى المطار أو الميناء البحرى.

* **الاتصالات Communications**

وتضم المراسلات والتليفونات - التلكس - الفاكس، حيث تضاف التكاليف بالملف الذى يتم فتحه لكل مجموعة.

* **المصاريف الإدارية (Adm. Exp)**

يدخل فى تكاليف المصروفات الإدارية ما يلى :

فتح الملف - مطبوعات - خطابات - فواتير، حيث يخصص لكل ملف خمسة جنيهات على سبيل المثال.

* **الإكراميات Tips**

تحدد بواسطة الشركة السياحية بالتنسيق مع المرافق للفوج السياحى وتدفع فى المطار والمزارات السياحية والمطاعم والمحال العامة السياحية، إلى غير ذلك.

وسنتناول فيما يلى كيفية حساب :

- الانتقالات Transfer .

- الإقـامة Accommodation .
- المـــزارات Sight Seeing .

أولاً : الانتقالات Transfers

لحساب عملية الانتقالات يتم تحديد عناصر خمسة أساسية هي :

* وسيلة النقل وسعتها وعدد المجموعة (Bus-Car)
* إكـرامية السائق (Tips for Driver) وتختلف على حسب ساعات العمل وأيـضاً إذا كان يوم كامل أو نصف يوم أو سهرة كاملة – ١٠ جنيه نصف يوم (H.D) ويوم كامل (F.D) ٢٠ جنيها .
* الأجـــر الـذى يدفع للمرافق (Man) (Transfer) يحدد هذا الأجر حسب إمكانية الشركة وقوانين تخضع لها من قبل وزارة السياحة، وعادة له أجر ثابت ١٠ جنيه و١٥ جنيه في السفر.
* الشالات (الحقائب) وتحسب بناء على (Luggage) .
* متنوعات (إكراميات متنوعة) وتحسب كالآتى (O.T) (Other. Trips).

عدد المجموعة × السعر المحدد (٠,٥٠) × متوسط عدد الوقفات.

وتشمل عدد الوقفات

- المطار / فندق Airport-Hotel
- الفندق / المطار Hoter-Airport
- الفندق / المحطة Airport-Station
- المحطة / الفندق Station / Airport
- فندق / محطة Hotel /Station
- المحطة / الفندق Station / Station

سعـــة الأتوبيـــس

Min	Marx
1	5
6	15
15	21
22	25
26	37
38	45
46	52

يـتم قسمة سعر الأتوبيس على الحد الأدنى لسعته بغض النظرعن عدد المجموعة.

مـثـال (١) : أحسب عملية الانتقالات لمجموعة سياحية مكونة من ١٠ أفراد يتكلمون الإنجليزية وتشمل الانتقالات، الانتقال من الوصول إلى الفندق، ويراعى عند حساب الانتقالات الأسعار الآتية :

- **Bu Price** **400**
- **Driver** **10**
- **Transfer man** **10**

رابعاً : خطوات تنفيذ البرنامج السياحي

يتم تنفيذ البرنامج السياحي وفقاً للخطوات التالية :

١- دراسة السوق السياحي العالمي واختيار السوق الأمثل لعمل تسويق به.

٢- تجهيز وسائل الدعاية والإعلان المختلفة للبرنامج السياحي.

٣- إعداد البرنامج المناسب للسوق المختار.

٤- الحصول على أرخص الأسعار وأفضل الخدمات من موردي الخدمات من أصحاب الفنادق والمطاعم والناقلين وذلك حتى تستطيع الشركة السياحية تقديم البرنامج السياحي بسعر تنافسي.

٥- رسم خطة تسويقية ناجحة للبرنامج السياحى. والتسويق السياحى: هو النشاط الإدارى والفنى الذى تقوم به الشركات السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها للتعرف على الأسواق السياحية الحالية والمرتقبة والتأثير فيها لتنمية الحركة القادمة منها وحتى يتم الالتقا بين العرض والطلب السياحيين.

٦- البدء فور التعاقد بعمل الحجوزات المختلفة مع موردى الخدمات السياحية من فنادق ذات الفئة المتفق عليها ومطاعم وناقلين ومرشدين سياحيين .. إلخ.

٧- فتح ملف لكل مجموعة ويسلم إلى موظفى إدارة السياحة المختصين بتنفيذ البرامج السياحية.

وتبدأ مرحلة التنفيذ بمجرد تلقى الحجز لأى مجموعة (Group) أو أفراد (Individuals) عن طريق إحدى وسائل الاتصال وأهمها البريد الإلكترونى e-mail أو الفاكس، ويتم عمل ملف (File) برقم محدد واسم المجموعة وتواريخ وبيانات الوصول والمغادرة والبرنامج بالتفصيل، موضحاً به التفاصيل الخاصة بالمجموعة Rooming List والخدمات المطلوبة، وعمل الترتيبات اللازمة بالمستندات المطلوبة بهذا مثل:

- أمر تشغيل للأتوبيس أو السيارة.
- أمر التشغيل وتفاصيل البرنامج لقائد المجموعة (Tour Leader).
- أمر التشغيل للمندوب (Transfer-Man).
- أمر التشغيل للمرشد السياحى (Tour- Guide).
- قسائم التبادل الخاصة بالإقامة والخدمات الأخرى (Vouchers).
- تذاكر السفر المختلفة سواء كانت طيران أو سكة حديد .. إلخ.

ويجب التأكد من حجوزات الفنادق أولاً بأول وعمل كافة الترتيبات الخاصة بتسكين المجموعة قبل وصولها.

ويقوم بعد ذلك مندوب الشركة Transfer-man باستقبال المجموعة من منفذ الدخول الذى سوف يصلون إليه سواء مطار أو ميناء بحرى أو برى.

ويتم استلام قسائم التبادل Vouchers المرسلة من الوكلاء الخارجيين ومراجعتها والتأكد من أن البيانات المدونة بها مطابقة للخدمات المطلوب تنفيذها للمجموعة بواسطة الشركة، حيث أن قسائم التبادل تلك هى مستندات الشركة الرئيسية التى يتم تحويلها إلى فواتير ومحاسبة الوكلاء السياحيين عليها بعد تنفيذ الرحلة.

ويكون مرافق المجموعة Tour-Leader مسئولاً عن تنفيذ البرنامج كما تم إعداده ويوكون فى حوزته كافة مستندات الرحلة الخاصة بالمجموعة والخدمات السياحية المختلفة سواء الفنادق أو الزيارات أم الخدمات الأخرى.

والمرشد السياحى Tour-Guide يكون مسئولاً عن مرافقة المجموعة أثناء الزيارات التى تتطلب وجود مرشد سياحى للشرح، ومطلوب منه التنسيق بصفة دائمة مع مرافق المجموعة.

ويجب إبلاغ المكاتب الفرعية فى المناطق المختلفة المزمع زيارتها طبقاص للبرنامج لعمل الترتيبات اللازمة كل فى منطقته.

ويجب تأكيد تذاكر السفر الخاصة بالمجموعة سواء تذاكر العودة أو تذاكر الانتقالات الداخلية [1].

خطوات الحجز للملف السياحى[2]

أولاً : حجز الفندق :

يتم عمل الحجز اللازم بالفنادق المختلفة التى ينوى السائح الإقامة فيها طوال فترة بقائه فى جمهورية مصر العربية حسب البرنامج الموضوع وفى درجة السياحة المطلوبة ٥ نجوم / ٤ نجوم .. إلخ) ويحدد عدد الغرف المطلوبة

---

(١) انظر د/ سعيد البطوطى، المرجع السابق، ص١٨٩ وما بعدها.

(٢) انظر : أ. ماهر عبدالخالق السيسى، المرجع السابق، من ص٢٥١ الى ٢٥٣.

(مزدوجة أم فردية) كما يحدد فى النموذج الخاص بالحجز اسم المجموعة وعدد الليالى ونوع الإقامة (كاملة – نصف إقامة أو إفطار فقط) (Full Board- Half Board of Bed & Breakfast).

- يحدد فى النموذج أيضاً تاريخ وصول المجموعة والبلد القادمة منها وجنسيتهم وعلى أى خطوط طيران وميعاد وصول الطائرة والوقت المتوقع فيه وصول الطائرة والوقت المتوقع فيه وصول الفوج (المجموعة) إلى الفندق وتاريخ مغادرتهم الفندق والوقت المحدد للمغادرة والجهة المتجهون إليها.
- يرفق مع نموذج الحجز أو فى وقت لاحق (لا يزيد عن ١٥ يوم من تاريخ الوصول الفوج إلى الفندق) كشف أسماء أفراد المجموعة.
- يجب أن ترفق قسيمة التبادل (Voucher) مع نموذج الحجز وذلك قبل وصول الفوج بفترة كافية، وهذا النموذج الخاص بحجز الفنادق يتكون من أصل وثلاث صور على الأقل، حيث يقوم المختص فى قسم العمليات بالشركة بتحرير البيانات المطلوبة ويحتفظ بصورة فى دفتر النموذج وصورة فى ملف المجموعة ويسلم الأصل والصورة المتبقية إلى قسم الحجز بالفندق وعند تأكيد الحجز يقوم الفندق بإرسال صورة الحجز إلى الشركة مرة أخرى مختوم عليها تأكيد الحجز للمجموعة ويحتفظ الفندق بالأصل.

ثانياً : حجز السيارات (الأتوبيسات) :-

يتم ملء نموذج حجز سيارات حسب البرنامج الموضوع والذى يحتوى على عدد الأفراد أى سعة الأتوبيس (٣٠ راكب – ٤٥ راكب أو ٥٢ راكب إلخ).

ويبين فيه التواريخ وساعة العملية ومكان الانتظار وطبيعة العملية (انتقال أو زيادة) وتحديد الحجز يوم كامل أو نصف يوم أو صوت وضوء أو سهرة ويسمى هذا النموذج أمر شغل (Service Order) ويتم إثبات طريقة الحجز فى الفنادق (أصل وثلاث صور) بالنسبة لحجز الانتقالات والزيارات خارج القاهرة تكون من اختصاص الوكيل السياحى للشركة.

ثالثاً : حجز المرشدين Guide :-

يتم إعداد نموذج أمر شغل (Service Order) مماثل للنموذج الخاص بحجز السيارات مع اختلاف بسيط ويتم توقيع بواسطة المرشد عليه.

رابعاً : حجز تذاكر القطارات Train tickets :-

يتم هنا حجز تذاكر القطارات بخطاب باسم المجموعة وعددها وعدد الكبائن المحجوزة مفردة أو مزدوجة مصحوبة بكشف أسماء المجموعة ويدفع المبلغ نقداً.

خامساً : حجز البواخر النيلية :-

يتم حجز البواخر النيلية على نموذج الخاص بالفنادق ويرفق معه قسيمة التبادل (Exchange Voucher).

سادساً : حجز رحلات الطيران الداخلى :-

يتم حجز المقاعد برحلة الطيران حسب البرنامج المعد للمجموعة بواسطة نموذج خاص بحجز الطيران ويرفق معه صورة من أسماء المجموعة وخط سير.

سابعاً : حجز السهرات أو الوجبات خارج الفندق :-

يتم الاتصال بالأماكن (فنادق أو مطاعم) لحجز مقاعد بعدد المجموعة لتناول الوجبة (غذاء أو عشاء) ويتم إرسال خطاب بهذا المضمون بالإضافة إلى قسيمة التبادل Vouchers .

ثامناً : أوامر الشغل للوكلاء للسياحيين فى المدن خارج القاهرة :-

يتم ملء نموذج أمر شغل (Service Order) إلى الوكيل السياحى فى المدن خارج القاهرة حسب البرنامج الموضوع موضح فيه الإقامة فى الفنادق وعدد الليالى ومرفق معه قسيمة التبادل الخاصة بالفنادق (Voucher) وذلك لتقديمها الوكيل إلى إدارى الفندق قبل وصول المجموعة، ويشمل النموذج أمر الشغل نوع

الخدمات والزيارات التى ستقوم بها المجموعة فى المدينة والمرشد الذى يجب أن يصطحب المجموعة (انجليزى – فرنسى – ألمانى أسبانى .... إلخ).

وذلك ليتم التعاقد معه قبل قدوم المجموعة أو يتم إرسال المرشد من القاهرة لمرافقة المجموعة طوال فترة التعاقد معه قبل قدوم المجموعة أو يتم إرسال المرشد من القاهرة لمرافقة المجموعة طوال بقائها خارج القاهرة مع ضرورة استخراج تراخيص من شرطة السياحة ووزارة السياحة ليقوم بالإرشاد فى منطقة الصعيد، كما يجب أن يحتوى النموذج على معلومات عن وصول الطائرة – القطار ورقمها وموعدها وعد الأفراد ومن الأفضل أن يكون هناك معرفة بعدد الحقائب أيضاً.

خامساً : تحديد خط سير الرحلة :-

يحدد خط سير الرحلة والبرنامج السياحى بعناية ودقة مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار العوامل التالية عند تحديد خط سير الرحلة :-

١- تحديد المسافات والوقت والطبيعة الجغرافية.

يجب على مخطط البرنامج تحديد المسافات بدقة والوقت الذى تستغرقه قطع هذه المسافات والطبيعة الجغرافية للأماكن المتوقع زيارتها.

٢- التوازن بين الأوقات المخصصة للمزارات وغيرها المخصصة للترفيه أو التسوق .. إلخ.

٣- اختيار أماكن الإقامة الفردية من أماكن الجذب السياحى والمزارات بالمقصد السياحى.

٤- تخصيص أوقات للراحة أثناء الرحلات التى تستند على السفر لمسافات طويلة.

٥- التناسب بين البرنامج والمشاركون فى الرحلة.

٦- ميزانية الرحلة :

يعتبر تسعير البرامج السياحية علم له قواعده وأصوله، ويعتمد تسعير أى برنامج من تلك البرامج السياحية على عمل حصر لكافة عناصر البرنامج

بالتفصيل وتحديد سعر كل عنصر على حدة ثم تجميع السعر الإجمالى وإضافة هامش ربح الشركة ونسب عمولات البيع للوكلاء.

وإضافة أى عنصر أو مكون ترفيهى على سبيل المثال إلى عناصر البرنامج يمكن أن يغير من ميزانية الرحلة بشكل كبير بالنسبة للعملاء، ولذلك عند وضع البرامج السياحية يجب إعطاء العملاء المعلومات الكافية عن الزيارات أو تلك العناصر التى لم ترد فى البرنامج التى قد تعرض عليهم أثناء الرحلة بتكاليف إضافية وكذلك أسعار تلك الزيارات المحتملة[1].

وفيما يلى نموذجاً لإحدى البرامج السياحية :

[1] انظر د/ سعيد البطوطى، المرجع السابق، ص١٧٠ وما يليها.

Programme 1

5 DAYS

CAIRO

1st DAY : On arrival at the airport, you'll be met our AMARCO TOURS representative who will accompany you by modern air-conditioned motor coach to your hotel. Dinner and over-night.

2nd DAY : CAIRO — THE OLD CITY.

Breakfast. Then a morning tour during which you'll see the Great Citadel Fortress built by Saladin, the Alabaster Mosque of Mohamed Ali, the Sultan Hussein Mosque, the "City of the Dead", and other historical landmarks.

Finally, you'll wander through the winding streets of the world-famous Khan el-Khalili Bazaar dating back to 1400. After lunch, at leisure Dinner and over-night at hotel.

3rd DAY : MEMPHIS / SAKKARA / PYRAMIDS AND SPHINX.

After breakfast, full-day tour begins with a drive across the desert to Memphis, the ... feat capital famed for its colossal statue of Ramses II and a magnificent alab... sphinx. Then on to neighbouring Sakkara, the necropolis of old Memphis, where you'll see the oldest stone structure in the world, the Step Pyramid of Zoser.

Lunch en route to Giza.

THIS AFTERNOON, you'll be visiting the "Giza Plateau" where the inscrutable Sph... crouches near the Great Pyramid of Cheops — one of this original Seven Wonders of the World. You'll also visit the nearby Pyramids of Chefron and Mykerinos before returning to hotel for dinner and over-night.

4th DAY : EGYPTIAN MUSEUM OF ANTIQUITIES.

Following breakfast, you'll be spending this morning in one of the world's most fabulous museums, which contains treasures dating back to 40 centuries before Christ. Most of these relics are remarkably well preserved, especially ... world-famous King Tut Collection which has its permanent home ... at leisure Dinner and over-night.

5th DAY : Breakfast at hotel
Transfer to Cairo Airport.
Departure time.

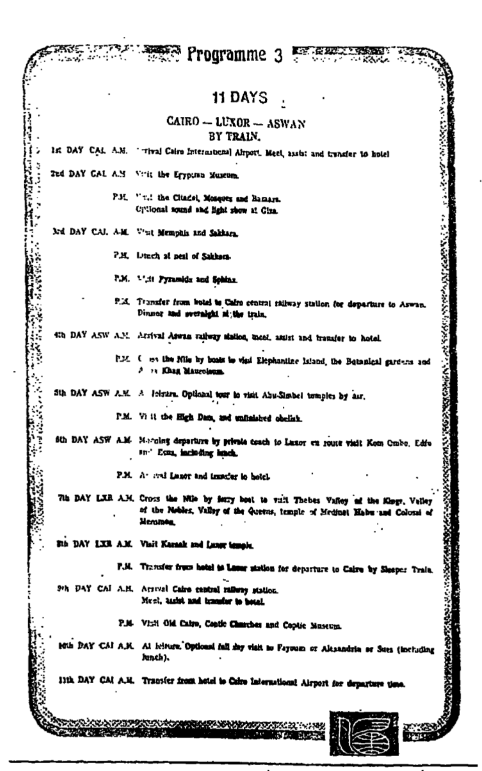
Programme 2

8 DAYS

CAIRO — LUXOR — ASWAN

FIRST 4 DAYS AS TOUR (1).

5th DAY :	After breakfast, transfer to the airport for your flight to Luxor. Once there, you'll check into hotel and then tour Luxor Temple with its beautifully colonnaded court built by Amenophis III over 30 centuries ago. The northern section was completed by Ramses II whose mighty statue dominates the entire temple. Horse-dr[illegible]wn calages will then take you to legendary Karnak with its Avenue of Sphi[illegible], the Temple of Amun, the Granite Scarabeus, Hypostyle Hall of Cere[illegible] [illegible] Sacred Lake. You'll return [illegible] hotel for lunch and afternoon at [illegible] [illegible]ner and over-night.
6th DAY :	W[illegible]ST [illegible] / VALLEY OF THE KINGS / ASWAN. An early morning departure for half-day tour of the West Bank and ancient Thebes. After crossing the Nile by boat, a short drive will bring you to the [illegible] Valley of the Kings with its rock-hewn royal tombs, mostotably of Tut[illegible] [illegible] which yielded such priceless treasures. [illegible] visit the great terraced temple of Hatshepsut at Deir El [illegible] [illegible] Valley of the Queens, before returning to hotel for lunch. [illegible]on, you'll be flying on to Aswan. Dinner and over-night.
7th DAY :	ASWAN Breakfast and a morning tour by faloucca, the traditional Nile sailing craft of Kitch[illegible]er Island, the Elephantine Island and the Tomb of the Agha Khan. Lunch at hotel followed by a short tour of the High and Low Dam and the [illegible] Obelisk. Dinner and over-night.
8th DAY :	ASWAN / CAIRO After breakfast, transfer to Aswan Airport for your flight to Cairo, then another transfer to Cairo International Airport for departure.


Programme 3

11 DAYS

CAIRO — LUXOR — ASWAN
BY TRAIN.

1st DAY CAI. A.M. Arrival Cairo International Airport. Meet, assist and transfer to hotel

2nd DAY CAI. A.M. Visit the Egyptian Museum.

P.M. Visit the Citadel, Mosques and Bazaars.
Optional sound and light show at Giza.

3rd DAY CAI. A.M. Visit Memphis and Sakkara.

P.M. Lunch at meal of Sakkara.

P.M. Visit Pyramids and Sphinx.

P.M. Transfer from hotel to Cairo central railway station for departure to Aswan. Dinner and overnight at the train.

4th DAY ASW A.M. Arrival Aswan railway station, meet, assist and transfer to hotel.

P.M. Cross the Nile by boats to visit Elephantine Island, the Botanical gardens and Aga Khan Mausoleum.

5th DAY ASW A.M. At leisure. Optional tour to visit Abu-Simbel temples by air.

P.M. Visit the High Dam, and unfinished obelisk.

6th DAY ASW A.M. Morning departure by private coach to Luxor en route visit Kom Ombo, Edfu and Esna, including lunch.

P.M. Arrival Luxor and transfer to hotel.

7th DAY LXR A.M. Cross the Nile by ferry boat to visit Thebes Valley of the Kings, Valley of the Nobles, Valley of the Queens, temple of Medinet Habu and Colossi of Memnon.

8th DAY LXR A.M. Visit Karnak and Luxor temple.

P.M. Transfer from hotel to Luxor station for departure to Cairo by Sleeper Train.

9th DAY CAI A.M. Arrival Cairo central railway station.
Meet, assist and transfer to hotel.

P.M. Visit Old Cairo, Coptic Churches and Coptic Museum.

10th DAY CAI A.M. At leisure. Optional full day visit to Fayoum or Alexandria or Suez (including lunch).

11th DAY CAI A.M. Transfer from hotel to Cairo International Airport for departure time.

• (IATA - UFTAA) ADVANCED COURSE EXAMINATION (SEP 1993)- GENEVN

قائمة المراجع

المراجع العربية :

١- عبد الفتاح غنمية- السياحة فاخرة التنمية - بدون ناشر . بدون سنة نشر.

٢- محمود كامل - السياحة الحديثة - القاهرة - ١٩٧٢.

٣- هـ. روبنسون - جغرافية السياحة - ترجمة محبات إمام - جزء أول - دار المعارف - القاهرة - ١٩٨٥.

٤- د. أحمد مصطفى - سياحة محلية ودوليه - بدون ناشر- بدون سنة نشر.

٥- د. محمد عبيدات - التسويق السياحي - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٠.

٦- د. ماهر عبدالخالق - مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية- ٢٠٠٠.

٧- د. صلاح الدين عبدالوهاب - السياحة الدولية - مطبعة وهران - عمان ١٩٩٠.

٨- د. أحمد ملوخية وآخرين . مدخل إلى علم السياحة - بدون ناشر . بدون سنة نشر.

٩- د. عمر غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨١.

١٠- عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الفكر - عمان - ١٩٩١.

١١- د. صبحي القبيي - تطور الفكر والأنشطة الإدارية - دار الجامعة للطباعة والنشر - عمان - ٢٠٠٢ .

١٢- د. بشير العلاق- أسس الإدارة الحديثة - دار اليازوى - عمان- ١٩٩٩.

١٣- د. سمير محمد يوسف - إدارة المنظمات - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٨٠ .

١٤- د. فلاح حسن الحسينى - الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠٠ .

١٦- د. عايدة خطاب - سلسلة محاضرات غير منشورة - جامعة عين شمس ١٩٩٩.

١٧- د. عثمان محمد غنيم - التخطيط الأسس والمبادئ العامة - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ .

١٨- جميل الجالورى - التخطيط والتجربة الأردنية - بحث غير منشور - عمان.

١٩- سميرة كامل - التخطيط من أجل التنمية - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - ١٩٩٦.

٢٠- أحمد كمال أحمد - التخطيط الاجتماعى - دار النهضة العربية القاهرة - ١٩٧٦.

٢١- د. عثمان محمد غنيم - مقدمة فى التخطيط التنموى الإقليمى - دار صفاء - عمان ١٩٩٨.

٢٢- المنظمة العربية للعلوم الإدارية - متابعة تنفيذ خطط التنمية نحو نظام متكامل وفعال - عمان ١٩٨٦.

٢٣- أجهزة التخطيط المركزية فى ج. م. ع بحث فى وزارة التخطيط- معهد التخطيط القومى- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - ٢٠٠٣.

٢٤- د. محمد الصيرفى - التخطيط الإبداعى - مؤسسة حورس الدولية - الإسكندرية - ٢٠٠٣.

٢٥- د. شوقى حسين عبدالله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١.
٢٦- د. حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات - اتجاه شرطى - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤.
٢٧- د. عبدالفتاح مصطفى غنيمة - التخطيط السياحى - الإسكندرية - ٢٠٠٣.
٢٨- د. سيد الهوارى - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - مكتبة عين شمس - ١٩٧٦.
٢٩- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ.
٣٠- د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.
٣١- د. أحمد ملوخيه - دراسات فى التخطيط السياحى بدون ناشر بدون سنة نشر.
٣٢- د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ١٩٨٢ .
٣٣- د. سيد الهوارى - الإدارة الأصول والأسس العلمية - كلية عين شمس - القاهرة - ١٩٨٧.
٣٤ - مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مكتبة الرسالة الحديثة - عمان - ١٩٩٠ .
٣٥- هارولد كونتز وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف - ترجمة بشر التعريضى ومحمود فتحى عمر - غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢.

٣٦- د. صديق عفيفي وآخرون - الإدارة في مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥.
٣٧- د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - دار زهران - عمان - ١٩٩٨.
٣٨- د.محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربي - القاهرة ١٩٧٦.
٣٩- د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - مكتبة عين شمس غير مبين سنة النشر.
٤٠- د. علي الشرقاوي - السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال - المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - غير مبين سنة النشر.
٤١- د. عبد الباري درة - أساليب مناقشة الحالات الإدارية - المركز العربي للخدمات الطلابية - عمان - ١٩٩٤.
٤٢- د. عبدالفتاح غنميه - السياحة في طرق التنمية - بدون ناشر - بدون سنة نشر.
٤٣- د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩.
٤٤- ج. هـ جاكسون - واس . دبليو - آدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة .
٤٥- أ. عماد ملوخيه - الوجيز في شرح قواعد التشريعات السياحية والفندقية - بدون ناشر ٢٠٠٤.
٤٦- د. محمد فتحي محمد علي - التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادي - أول مايو ١٩٦٤.

٤٧- د. صلاح الشنواني - أصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - دار الجامعات المصرية - ١٩٧٥.
٤٨- د. ياسين الكحلي - مبادئ إدارة الفنادق - دار الوفاء - الإسكندرية - ١٩٩٨ .
٤٩- د. صلاح الشنوانى - فصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - ١٩٧٥.
٥٠- د. هاشم الوردى - أساليب التنبوء الأحصائى - منشورات جامعة بغداد - ١٩٩٠.
٥١- عبدالحسين زينى وعبدالحليم القيسى، الإحصاء السكانى، منشورات جامعة بغداد، ١٩٩٠.
٥٢- سمحه موسى - أساليب التحليل الديموغرافى - عمان - ١٩٨٨.
٥٣- مايكل جى بروتن - مدخل لتخطيط النقل - ترجمة عماد الهاشمى بغداد ١٩٨٧.
٥٤- د. أحمد محمد بسيونى - المحاسبة الإدارية بإطار نظرى واساليب عملية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - ١٩٨٨.
٥٥- د. محمد عباس حجازى - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس القاهرة - ١٩٨٣.
٥٦- كرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - ١٩٩٠.
٥٧- د. محى الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - الطبعة الثانية - دار الفكر العربى - القاهرة - ١٩٧٧.
٥٨- د. على عبدالمجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

٥٩- د. محمد سعيد عبدالفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢.
٦٠- د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم - أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجى - مطبعة النيل - القاهرة - ١٩٩٥.
٦١- د. غانم تيجان موسى، أخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٧.
٦٢- د. على الشريف وآخرون - التنظيم والأدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩.
٦٣- نائل العواله - تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والاساليب - غير مبين ألناشر ١٩٩٥.
٦٤- هيثم هاشم - مبادئ الإدراة - جماعة دمشق ١٩٧٥.
٦٥- د. على الشرقاوى - إدارة الأعمال - العلمية الإدراية - الدار الجامعية - الإسكندية ١٩٩٣.
٦٦- د. موسى اللوزى- التنظيم وإجراءات العمل- دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
٦٧- د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت - ١٩٩٨.
٦٨- محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩.
٦٩- أيمن بن مصطفى عرقسوس - الجودة الإدارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٣.
٧٠- د. ماهر عبد الخالق - مبادئ السياحة - مجموعة النيل العربية ٢٠٠٠.
٧١- د. احمد مصطفى - إدارة المكاتب السياحية . بدون ناشر أو سنه نشر.

المراجع الأجنبية :

1- Boweman. B.L. and O Connell. R.T. Forecasting and time series Marrachusetts Duzbury Press 1979.

2- Kaiser F. Godschalk D. and chapin S. 1995 urban I and use Planning, Chocago.

3- C.T.Hozngren: (cost Accounting Amangerial Wmphasis). Prentice Hall, 1967, P. 28.

4- Glemn A., Welsch Budgtin : Profit Planning and Control 3rd sngelwood, 1971.

5- J. Batty. Management Accountancy. 3rd ed., London Machonald and evens Ltd., 1970.

6- Casll . Moore, and Robert K. jaedicke, Managerial Accounting, 3rd er., ohio: Soath western Publishing Co., 1972.

7- James L. Riggs, "Ptoduction Systems: Planning Analysis and Control, 2nd ed., New York, John Wiley. Sons IMC. 1986.

8- James L. Riggs, "Production Systems: Planning.analysis and Control, 2nd, New York, John Wiley, Sons IMC. 1986.

9- W. Ireson, and E. Grant (Editors)Hand book of industrianl Engineering and Management Englewwod clifes : prentice- Hall, inc , 1962.

10-Richard Neushel , Managent by Ssytem. New York : Mc Graw Hill Book co., 1960 O.g Neus –chel definecl " Aprocedur is asequence of clerical operations .Msually in volving serveral people in one Departments established to ensure uniform handing of are lurring teans – cation of the business.

11-II Koomtz and co Donmel . principe les at management New York Mc Gaw Book company 1920.

12-Robert M. Fulmer , the New mannagement N. Macmillan publishing co. T nc 1983.

13-Hatt, David Management princiles and practies 3rd ed Englewood clibbeN.J.1993.

14-Geoge Steimer , top Managent Planning New York Macmillan 1969.

15-Stomer , James A, amd R.e word freeman" management" New Jersey , prentice Hall 1989.

16-PorterM," competitve Advantage"Free press New York 1985.

17-Lesliw. Rue, amd phyllis G Holl and strategic management second Edition(New York : Me Graw – Hill Book company.

18- Russel L k.Ackoff, acomcept of Comcept panning (New York John Wiley and Sons 1970).

19- FAO, Guide Lines for Land use Planning Rome 1993 .

20- Harold Koontz, and Heinz Wihrich Management, Nintch Edition (New York : McGraw - will Book Company 1988).

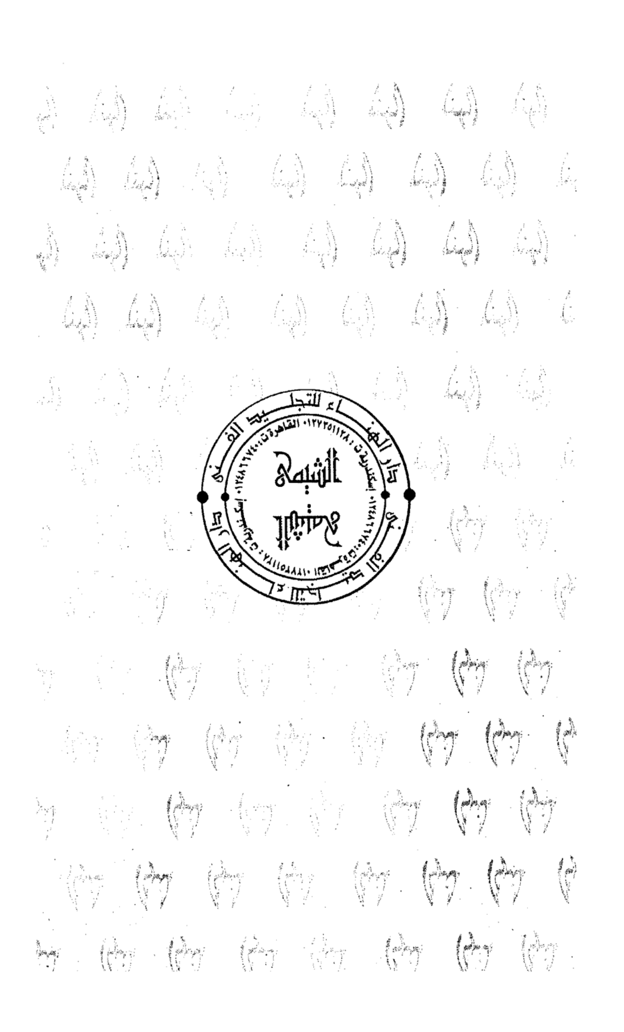
21- Willian F. Glmeck . Business Policy : Strategy formation and Management Action : Mc Crow Hill Book Co., 1967.

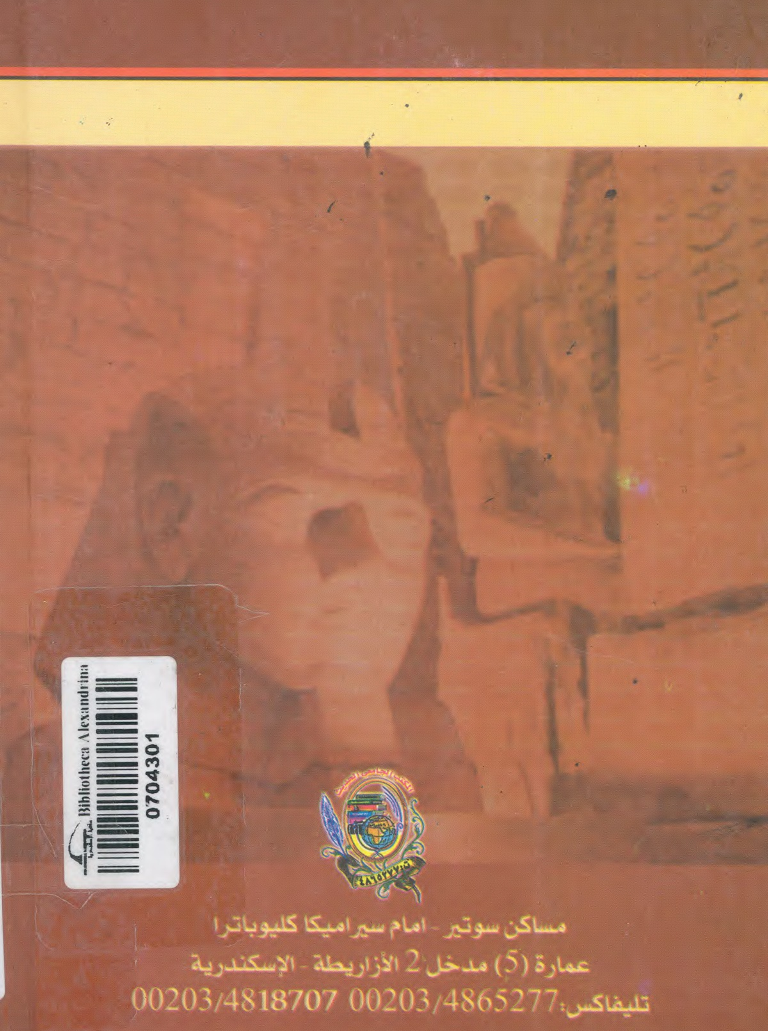
22- Bialok, H. (1979), Social Statistics, Mc-grawhill Kogakisha LTD, Tokyo.

الفهرست

الموضـــوع	الصفحة


دار الهناء للتجليد الفني
الشيمي


دار الهناء للتجليد الفني
الشيمي



مساكن سوتير - امام سيراميكا كليوباترا
عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية
تليفاكس: 00203/4865277 00203/4818707